الفعالية التنظيمية في المؤسسة

مدخل سوسيولوجي

أ.د/ بلقاسم سلاطنية وآخرون



daralfajr@yahoo.com

دار الفجر للنشر والتوزيع

الفعالية التنظيمية فى المؤسسة

مدخل سوسيولوجى

الفعالية التنظيمية في المؤسسة

مدخل سوسيولوجي

تأليف

أ. د. بلقاسم سلاطنية — أ. أسماء بن تركي

أ. نجاة قريشي — أ. سهام بن رحمون

جامعة محمد خيضر – بسكرة - الجزائر

دار الفجر للنشر والتوزيع

2013

الفعالية التنظيمية فى المؤسسة

مدخل سوسيولوجى

تأليف

أ. د. بلقاسم سلاطنية — أ. أسماء بن تركى

أ. نجاة قريشى — أ. سهام بن رحمون

حقوق النشر	رقم الإيداع
الطبعة الأولى 2013	21935
جميع الحقوق محفوظة للناشر	الترقيم الدولي .I.S.B.N
	978-977-358-290-6

دار الفجـر للنشـر والتـوزيـع

4 شارع هاشم الأشقـر – النـزهة الجديـدة

القاهـرة – مصـر

تليفون : 26242520 – 26246252 (00202)

فاكس : 26246265 (00202)

E-mail : daralfajr@yahoo.com

الفهرس

الموضــوع	الصفحة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم	**95**
تمهيد	**96**
1. مشكلة الدراسة	**97**
2. الإجراءات المنهجية للدراسة	**101**
3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية والنتائج العامة للدراسة	**136**
خاتمة	**178**
المصادر والمراجع المعتمدة	**179**
الملاحق	**187**

مقدمة

يشهد عصرنا تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ونتيجة لهذا التطور نمت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع وأصبح بقاؤها مرهونا بقدرتها على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي المتزايد، مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم والإدارة يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، والإدارة كجزء من التنظيم هي مجموع النشاطات الساعية إلى تحقيق أهداف معينة باستخدام كل الموارد المتاحة بكفاءة في ظل الظروف المختلفة. حيث نجد أن معظم الباحثين ركزوا اهتمامهم على دراسة فعالية التنظيم والإدارة باعتبارهما محورين اساسيين في علم اجتماع التنظيم كغيره من التخصصات ذات الصلة المباشرة بمثل هذه المواضيع.

إذ يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الغامضة على اختلاف منظور الدراسات، مما يجعله بحاجة إلى المزيد من الأبحاث المتعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على اختلافها، صناعية كانت أو خدماتية لتصل للفعالية المطلوبة، ولن تستطيع تحقيق ذلك دون إدارة جادة باعتبارها جزءا مهما في أي تنظيم، ولذلك فإن موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي شغلت ولا تزال تشغل فكر الكثير من العلماء والباحثين.

ويعد المورد البشري أحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح وفعال، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بثقافة المنظمة كأحد المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة وعلم اجتماع التنظيم، وهذا لما لها من أهمية كبرى في حياة المنظمات، إذ تعتبر القيم التنظيمية أساس ثقافة أي منظمة، وأعمق مستوى فيها، لما تمثله من توجيه لسلوك الأفراد في العمل، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام

بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين. فللقيم التنظيمية دور هام ومؤثر في تحديد الإطار العام لسلوك الأفراد داخل التنظيم والإدارة عند ممارسة الأفراد لوظائفهم واتخاذهم القرارات، على اعتبار ما يراه "روبرت ميرتن" R.Merton من أن القيم ظاهرة اجتماعية ثقافية تربط أجزاء البناء الاجتماعي وتساعد في حفظ السلوك والامتثال لقواعد النظام العام، وما أكده بأن مشكلات مجتمع التضامن العضوي تكمن في الامتثال لقواعد النظام العام، هذا من جهة. ومن جهة أخرى ونظرا لكون كل من التنظيم والإدارة يمثلان مجتمعا من البشر، فذلك يستوجب ضرورة وجود علاقات إنسانية في إطار العمل بين أجزائه لتنظيم أعضاء الإدارة أثناء تأديتهم لأعمالهم وأدائهم لوظائفهم تلك العلاقات القائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل والتفاعل من أجل المصلحة العامة. إذ يمكن القول أن مشكلاتنا المعاصرة في الحقيقة ليست مشكلات اقتصادية ناتجة عن نقص في الموارد والإمكانيات المادية والبشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات سلوكية متعلقة بأخلاقيات التعامل والإخلاص في العمل وغياب الأمانة في التنظيم والإدارة، المحسوبية والرشوة.

فلا يمكن أن تنجح أية جهود تنموية أو إصلاحية إذا اقتصرت على مجرد إصدار التعليمات وتعديل الأنظمة وإصلاح الهياكل الإدارية وتيسير الإجراءات وتكرار الدعوات اللفظية بضرورة الالتزام بمبادئ الأخلاق. فمراعاة القيم التنظيمية السائدة والاهتمام بها وكذا العلاقات الإنسانية أمر ضروري لانطلاق القوة الكامنة التي مكنت البشرية من التقدم من عصر الكهوف إلى عصر الذرة والفضاء،لأن ذلك يساعد على رفع المعنويات وبالتالي ينشر الشعور بالصفاء الذهني الذي يدفعه إلى العمل والإنتاج وتحقيق أهداف التنظيم بفعالية.

واستنادا لما سبق ذكره تضمن هذا المؤلف كتابين يعالج الكتاب الأول موضوع الفعالية التنظيمية، ويعالج الكتاب الثاني: الفعالية الإدارية، لتسليط الضوء على الفعالية التنظيمية والإدارية في المؤسسة بطرح سوسيولوجي ويتضمن بعض المتغيرات (القيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية). حيث تضمن الكتاب الأول

ثلاثة فصول عنون الفصل الأول بالفعالية التنظيمية، والفصل الثاني بالقيم التنظيمية، وفصل ثالث احتوى على دراسة ميدانية بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم (دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB)، بعد هذا الكتاب الأول يأتي الكتاب الثاني ليطرح متغيرات جديدة تتكامل مع متغيرات الكتاب الأول وينهى بدراسات ميدانية أخرى مكملة للدراسة الميدانية التي احتواها الكتاب الأول.

والله الموفق إلى مافيه خير البحث العلمي

المؤلفون

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر

الفصل الأول

الفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، فموضوع فعالية المنظمة موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعا لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات.

ويبدو أن البدايات الأولى لدراسة الفعالية قد ركزت على جوانب معينة للتنظيم وأهملت جوانب أخرى، مما وجه الكثير من الباحثين إلى تبني نظرة حديثة أكثر شمولا وتكاملا لدراسة فعالية التنظيمات، وبناءا عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح بعض المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية التنظيمية وتوضيح علاقتها بالكفاءة، ثم مداخل دراستها، وصولا إلى تحديد أهم متطلبات زيادة الفعالية.

1. المفاهيم الأساسية

1.1. الفعاليـة Efficience- Effectiveness

تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه, حيث تعرف الفاعلية على أنهـا: « عمـل الشيء الصحيح »[1]. وهو ما يتوافـق و تعريـف عـلي الشريـف للفعاليـة، إذ يضـيف عليـه الـزمن المناسب والطريقة الملائمة في قوله أن: «الفعالية تعنـي عمـل الأشـياء الصـحيحة في الـزمن المناسب وبالطريقة الملائمة»[2].

ومن بين أكثر التعريفات شيوعا للفعالية تعريف فروم والذي أشار للفعالية عـلى أنها:« صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي»[3].

نلاحظ أن هذا التعريف ربط الفعاليـة بصـفة السـلوك الـذي تبـذل فيـه طاقـة معينة للوصول إلى نتائج ملموسة.

بيـنما يـرى بشـير عبـاس العـلاق أن الفعاليـة هــي: «مـدى صـلاحية العنـاصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة»[4].

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الفعالية تتمثل في العناصر اللازمة ومدى صلاحياتها لتحقيق الأهداف المسطر.

---

[1]- ايفرام ثوربان: نظم دعم الإدارة نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة, ترجمـة: سرور عـلي إبـراهيم سرور, مراجعـة: محمد يحيى عبد الرحمان, المملكة العربية السعودية، دار المريخ, 2000, ص86.

[2]- علي شريف: الإدارة المعاصرة, ط2, الإسكندرية, الدار الجامعية, 1997, ص39.

[3]- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة, القاهرة دار غريب, د ت, ص193.

[4]- إبراهيم كشك: ومضات إدارية صور مـن الــواقع الإداري وأفكـار إداريـة (عرضـت بأسـلوب القصـة والخاظرة والحوار),عمان، دار وائل, 1999, ص275.

من التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ أنها ركزت في تعريفها للفعالية على طبيعة الأنشطة والممارسات من خلال أداء الشيء الصحيح في الوقت المناسب باستخدام العناصر المناسبة للحصول على النتائج المطلوبة.

بينما يستخدم آخرون مصطلح الفعالية للتعبير عن تحقيق الأهداف و تطبيق السياسات وفقا لما هو محدد لها إذ تعرف على أنها: « القدرة على تحقيق الأهداف »[5].

وهو ما أشار إليه بارسونز T.Parsons في حديثه عن الأبعاد البنائية للتنظيم بأن أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى هو تحقيقه لأهداف محددة، موضحا أن أهداف التنظيم تعبر عن أقصى درجات الرشد التنظيمي وفعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة[6]. وهو ما يؤكده إتزيوني بأن الفعالية تتحدد بالدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف[7].

1 .2 التنظيم Organization - Organisation

لغتا: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation وتكتب عادة في أمريكا Organization، ففي اللغة مصطلح تنظيم من فعل نظم, ويقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة، ونقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته[8].

---

[5]- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل, عمان، دار وائل، 2002, ص238.

[6]- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، قطر، دار فطري بن الفجاءة، 1986، ص177.

[7]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه (منشورة)، جامعة المنوفية، السعودية، 1992، ص74.

[8]- السيد محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، المجلد09، بيروت، دار صادر، دون تاريخ، ص.ص.76-77.

أما في الاصطلاح يعرف التنظيم بأنه: « تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية »[9]، ويعرفه شستر برنرد بأنه: « نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى اثنين أو أكثر من الأشخاص »[10].

يلاحظ أن التعريفين السابقين ركزا في تعريفهما للتنظيم على النشاطات التي تكون بين أعضائه، هذه النشاطات المنسقة والقائمة على وعي من أعضاء التنظيم، تكون عادة لأجل تحقيق هدف محدد، ويوافق ماكس فيبر في تعريفه للتنظيم التعريفين السابقين، عند استعراضه لما يعرف بالجماعات المتضامنة بأنه: «نسق غرض مستمر لنشاط من السلوك»، بينما وفي تعريف آخر له يعرفه بأنه: « اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة »[11].

فتعريف فيبر للتنظيم اتسم نوعا ما بالعمومية، إلاّ أنه وعند استعراضه لمفهوم التنظيم في إطار الجماعة المتضامنة يتبين أن التنظيم عنده هو: « علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة، تقوم على أساس تقسيم العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محدد ».

---

[9]- Philippe Bermoua: A quoi sert la sociologie des organisations, sciences humaines, N 20, Série Avril, 1998, P.05.

[10]- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 11.

[11]- نفس المرجع السابق: ص 09.

فمصطلح التنظيم استخدم بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية زادوا في دقة المفهوم وتوضيحه[12]، وأصبح الاستخدام الاصطلاحي لمفهوم التنظيم يشير إلى معنيين:

المعنى الأول: يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل: المصارف، البنوك، المصانع، النقابات، والجمعيات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم كالإنتاج والتوزيع والتربية والتكوين...[13] .

ومن التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى: تعريف بارسونزT.Persons:« التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة»[14].

يبرز هذا التعريف الطابع الاجتماعي والإنساني للتنظيم وأن القصد من إنشاءه ووجوده تحقيق أهداف معينة. كما عرف عبد الوهاب علي التنظيم بأنه: «...عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم ومعروفة للجميع»[15].

أما هذا التعريف فقد بين وظيفة المنظمة المتمثلة في تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار، وتنظيم الاتصالات للوصول إلى الأهداف.

---

[12]- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (د س)، ص.ص.13-14.

[13]- محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، الجزائر، دار الأمة، 2001، ص16 .

[14]- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص11.

[15]- بوفلجة غيات: مرجع سبق ذكره، ص14.

أما المعنى الثاني للتنظيم: فيشيـــر إلى بعـض السـلوكات والعمليـات الاجتماعيـة، وإلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة مثل: ترتيب الوسائل والتحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية (إنتاج، توزيع، تربية) وتحقيق الانـدماج لمختلـف الأعضـاء داخـل وحـدة منجمة[16].

ومن التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى، تعريف سايمون Simon «التنظيم هـو عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني»[17].

بينما بلقاسم سلاطنية وآخرون عرفوا التنظيم بمعاداة رياضية مبسطة على النحـو التالي:

التنظيم = أعمال + أفراد + إمكانيات + سياسات + نظم وإجراءات [18].

هذه المعادلة الرياضية الدالة عن تعريـف محـدد للتنظـيم يمكـن الاسـتنتاج مـن خلالها أن التنظيم هو مجموعة من الأعمال التـي يقـوم بهـا مجموعـة مـن الأفـراد بتـوفر الإمكانيات اللازمة، لتطبيق سياسات مسطر بوجود نظم وإجراءات محددة فهو يجمع بين المعنيين السابقين للتنظيم.

1.3. الفعالية التنظيميةOrganizational Effectiveness

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، والتي اختلفـت فيها آراء و وجهات نظر الباحثين وكتاب التنظيم تبعا للجانب التنظيمـي الـذي ركـز عليه كل اتجاه، حيث يرى بعـض البـاحثين أن فعاليـة المـنظمات تتحـدد بمـدى

---

[16]- محمد بومخلوف: مرجع سبق ذكره، ص16.

[17]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص21.

[18]- بلقاسم سلاطنية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2007، ص177.

قدرتها على تحقيق أهدافها، فقد عرف برناردBarnard الفعالية على أنها: «الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها»[19].

ويرى آخرون أن الفعالية هي:« مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو أهداف أكثر من أهدافها»[20].

كما ركز بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية التنظيمية على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة، حيث أشار ألفارAlver إلى أن الفعالية تعني: «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها»[21].

ويرى باحثون آخرون بأن الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف المنتفعين من المنظمة وذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة، ومن هؤلاء نجد كل من ميلز وكيليMiles & keely اللذان يعرفان الفعالية بأنها: «درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية، وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين...»[22].

كما عرفها باحثون آخرون بأنها: «محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها مثل: العملاء، الموظفون، الموردون...»[23].

[19]- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، 2000، ص327.

[20]- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، الكويت، دار المعلم، 1982، ص372.

[21]- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص327.

[22]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص74.

[23]- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل، 2000، ص94.

كما عرفت على أنها: «قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها»[24].

يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تجمع بين مدخلي الأهداف والبيئة، فالعملاء والعاملون والموردون والمالكون هم أطراف من البيئة يؤثرون ويتأثرون بالمنظمة، كما أن التركيز على أهداف هذه الأطراف يدخل ضمن مدخل الهدف.

ووفقا للمدخل المقارن فإن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات المتشابهة، فقد عرف بول موتPaul Mott المنظمات الفعالة بأنها: «تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة»[25].

هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين، ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط. واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة(أفراد، مواد، معدات...)، فقد عرفها كل من يوشتمان وسيشور Yuchtman & Seashore بأنها: «قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها».

وهناك من الباحثين من عرف الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة، كسهولة أداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد... ، ومن أنصار هذا الاتجاه في تعريف الفعالية كل من أرجريس وبينيس

---

[24]- عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص155.

[25]- جون هـ جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، مراجعة: حامد سوادي عطية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1961، ص56.

وليكرتLikert, Benis, Argyris حيث يعرفون الفعالية بأنها: « تعادل الصحة التنظيمية الداخلية ويشمل ذلك العمليات الداخلية والإجراءات »[26].

وحسب رأينا فإن التركيز على الأنشطة أو العمليات الداخلية للتنظيم ليس دليلا كافيا على فعاليته، فقد ينجح التنظيم ويكون فعالا بالرغم من انخفاض الصحة التنظيمية، هذا إلى جانب صعوبة ضبط ودراسة العمليات داخل التنظيم.

ويتبين من خلال العرض السابق لتعاريف الفعالية التنظيمية الاختلاف الواضح بينها، حيث ركز كل اتجاه على جانب تنظيمي معين، ويمكن لنا الاستفادة من كل هذه الجوانب لمواجهة صعوبات تحديد مفهوم الفعالية، لأنها في مجملها تعطي مفهوما واسعا ومتعدد الجوانب (الأهداف، البيئة، الموارد...).

ومما تجدر الإشارة إليه حول هذه التعاريف هو أن اختلاف طبيعة التنظيمات(خدمية، إنتاجية) يجعل هناك اختلاف في مجالات دراسة الفعالية، مما يؤدي بدوره إلى اختلاف المعايير حول كيفية قياسها، وبالتالي يقتصر كل تعريف على نوع معين من المنظمات تعتمد الفعالية فيها على تغليب جانب على آخر، وقد لا يتناسب هذا الجانب مع كل المنظمات، فالمنظمات التي توجد في بيئة مستقرة على سبيل المثال، قد تتحدد فعاليتها بالتركيز على الأهداف أو الأنشطة أو الموارد...الخ أكثر من تركيزها على البيئة.

مما سبق يتضح قصور اتجاهات تعريف الفعالية التنظيمية السابقة والمتمثل في انفصالها عن بعضها وعدم تكاملها، وعليه فالتعريف الأمثل كما نراه هو الذي يضم أكثر من جانب ويشمل كل أبعاد الفعالية. وعموما يمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها: «صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في

---

[26]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.75- 76.

بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات »[27]. هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفعالية التنظيمية، إلا أننا نرى أنه لا يمكن اعتباره تعريف شامل يمكن أن يطبق على كل المنظمات على اختلافها، ولكن يمكن اعتماده مع التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية(طبيعة المؤسسة صناعية أو خدماتية).

4.1. الفعالية التنظيمية والكفاءة

كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم، مما جعل البعض يذهب إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضيح مفهوم الفعالية أكثر سنعمل على تبيان العلاقة بين المفهومين، حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف(النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف(تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين)، والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات معينة، أو إجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فإذا دخلت منتجاتها إلى السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجوة، لذلك فالفعالية وفقا لـ: بيتر دراكرPeter Draker أحد علماء الإدارة المعاصرين تشير« إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب»[28]، بينما تشير الكفاءة أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات[29]،

---

[27]- محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس، 2004، ص.ص.77-111.

[28]- أحمد ماهر: الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 2.

[29]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص83.

بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات/ المدخلات[30].

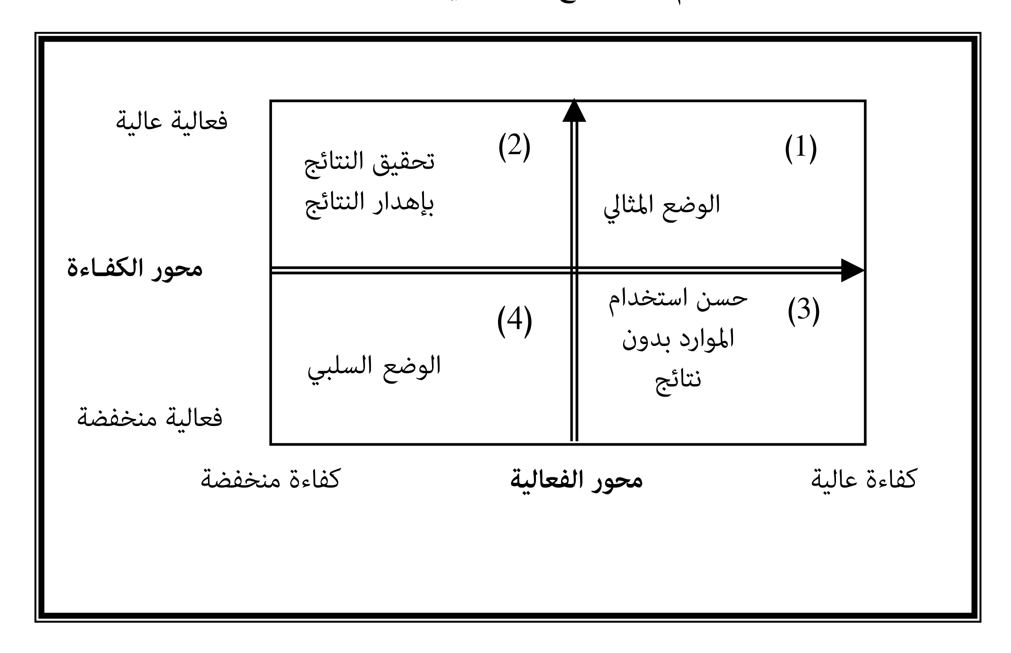
وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد(الأفراد، المواد، الأموال،المباني، الأراضي، الآلات، الخامات)، فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد، إذ يعرف بيتر دراكر الكفاءة على أنها: «استخدام الأشياء(أي الموارد) بالطريقة الصحيحة»[31].

ومما سبق نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفئا، لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفئا وليس فعالا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، والشكل رقم(1) يوضح مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما[32].

---

[30]- ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضلوم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص217.
[31]- أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص22.
[32]- نفس المرجع السابق: ص22.

شكل رقم(1): يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية



* المصدر: أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص22.

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

1. الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

2. الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

3. وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.

4. الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة[33].

2. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

تعددت واختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل وحيد يلاءم كل المنظمات، وكما سبق وأشرنا من خلال اتجاهات ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الفعالية التنظيمية فإن هناك عدة مداخل أهمها:

1.2.. مدخل الهدف.

2.2.. مدخل البيئة.

3.2.. مدخل العمليات.

4.3.. مدخل موارد النظام.

1.2. <u>مدخل الهدف</u>:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار...[34]

---

[33]-حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، مصر، المكتب العربي الحديث، د س، ص27.
[34]- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره، ص88.

وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية، ويمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

* الحصول على الموارد.
* الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.
* إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
* تأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية.
* الاستثمار.
* الامتثال للقواعد السلوكية.
* إشباع حاجات الأفراد المختلفة[35].

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية، حيث يعرف بيروBiro الأهداف الرسمية بأنها: « الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين ». كما يرى بيرو أن الأهداف التشغيلية: تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية[36].

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله، فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع، والمنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد. وإلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطية، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات

---

[35]-جون هـ جاكسون وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص55.

[36]- ريتشارد هـ هال: المنظمات هياكلها عملياتها مخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد اللـه المنيف، السعودية، معهد الإدارة العامة،2001، ص571.

الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المـؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في منظمات الأعمال مثلا هي: الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طـرق العمـل، وفي مجـال البحـث والتطـوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي والتعاون بين الوحدات.

كذلك من الأهداف ما هـو مـرحلي (مـرتبط بالوقـت أي المـدى الزمنـي)، فهنـاك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج، والبعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير، وأخرى تتحقق في آجال طويلة كالبقاء والاسـتمرار، وتتطلـب دراسـة الفعاليـة وفـق مبـدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها[37].

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لهـا أهـداف واضـحة وقابلـة للقيـاس كـما ونوعـا، وأن هنـاك إجماعـا مـن قبـل العـاملين بالمنظمـة عـلى هـذه الأهداف[38]، ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الافتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعاليـة التنظيميـة، وذلك لعدة أسباب منها:

* اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمنظمة.

* صعوبة تحديد وتعريف الأهداف[39].

* صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفعالية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهـداف التنظيمات.

* عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.

---

[37]- دخيل الـلـه حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص ص(84ـ(86

[38]-محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص88.

[39]- نفس المرجع السابق، ص.ص.88-89.

* إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض في تحقيق هدف آخر.

* كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات والمدخلات.

وفي الأخير نرى أن هذه المشاكل وغيرها أدت إلى صعوبة دراسة الفعالية من منطلق مدخل الهدف، وتظهر هذه الصعوبة أكثر عند دراسة فعالية النظام التعليمي لأنه ليس من السهل قياس مخرجاته والتحكم فيها، وبالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن ننكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، خصوصا التنظيمات الصناعية مثل: نسبة الأرباح، كمية الإنتاج...

2.2. <u>مدخل العمليات</u>:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية[40]، كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع[41]، تدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي[42]. ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

* صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.

* قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد مثلا.

---

[40]-دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص92.

[41]-خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، عمان، دار الميسرة،2001، ص 347.

[42]-حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد،2003، ص94.

* التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات والمخرجات.

ويبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع[43].

3.2. مدخل موارد النظام: تتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد[44].

وتعتمد دراسة الفعالية في ظل هذا المدخل على مبدأين هما:

* توفر الحاجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة.

* النظام القادر على تشغيل هذه الموارد(المدخلات).

وسوف يتم تناولهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.3.2. مبدأ الحاجات والموارد: يراد بالحاجات والموارد المدخلات أو المتطلبات التي تحتاجها المنظمة لكي تكون فعالة، ونجاح دراسة الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتتحدد الفعالية تبعا لذلك بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة.

---

[43]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص93.

[44]-حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص94.

2.3.2. مبدأ تشغيل المدخلات: يـرى الباحثـان سيشـور ويوتشـمان Seachore & Yautchman أن التنظيم يوفر أنماطا مختلفة من المصادر النادرة والقيمـة ثـم يحولهـا إلى مخرجات يتم تصديرها (إرجاعها) إلى البيئة، وفعالية التنظيم في هذه الحالة تتوقـف عـلى مقدرته في الحصول على أعلى عائد من مدخلاته (موارده).

ولقد واجه مدخل موارد النظام جملة من الانتقادات والتي لا تقلل مـن أهميتـه، وقد تنير الطريق لتجاوزها وأخذها في الاعتبار عند دراسة الفعالية أهمها:

* اتضح من خلال هذا المدخل أن له نظرة شمولية للفعالية نوعا ما عندما شـمل متغيرات البيئة التنظيمية، إلا أن تطبيقه اقتصر على نوعية معينة من المنظمات كالدراسة التي أجراها سيشور ويوتشمان 1967على عينة من شركات التأمين دون سواها من الشركات الأخرى.

* لا يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للـربح أو المـنظمات الحكوميـة والتي تخضع عنـد حصـولها عـلى مواردهـا الماليـة والبشريـة إلى لـوائح و قـوانين الجهاز الإداري للدولة.

* يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حسـاب مخرجـات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبـة، ويمكن أيضا أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل[45].

يتبين من العرض السابق لهذا المدخل أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إليـه، إلا أنه يعتبر أكـثر فائـدة إذا كانـت هنـاك علاقـة ارتبـاط مباشـرة بيـن مدخـلات المنظمـة ومخرجاتها كشركات التأمين والبنوك، لذلك فإن هذا المدخل يمكن تطبيقه على نـوع معـين فقط من المنظمات دون غيرها.

---

[45]- دخيل الـلـه حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص.ص. 89-91.

4.2. مدخل البيئة:

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة(كالإدارة والعاملين والمستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته)، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر المتعاملين معها، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها...الخ.

تجدر بنا الإشارة إلى أنه يجب التعامل بحذر عند استخدام هذا المدخل في تقويم الفعالية لافتراضه أن المنظمات تكون فعالة عندما تشبع مطالب البيئة في حدها الأدنى، وقد يحدث عكس ذلك، فيمكن أن تعتبر المنظمة فعالة بالرغم من إهمالها للمستفيدين من خدماتها[46].

وبرغم أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد واختلاف مصالح وأهداف وحاجات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد حاجات كل طرف والتوفيق بينها[47]. وتبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثل: الأنظمة الصحية والتعليمية والتي تعتمد في استقرارها وعملياتها وبقاءها على درجة تفاعلها مع البيئة، وإشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها[48]. رغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم، إلا أن تركيزه على البيئة الداخلية(العاملين، الإدارة)، والخارجية(العملاء، مؤسسات

---

[46]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره: ص.ص. 87-88.
[47]- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص94.
[48]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص88 .

أخرى..الخ)، جعله يهمل الجوانب التنظيمية الأخرى كالمدخلات، العمليات...الخ، وبالتالي يمكن القول أن هذا المدخل كغيره من المداخل السابقة لا يصلح لكل المنظمات خصوصا المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.

وبالرغم من أن مداخل دراسة الفعالية المشار إليها سابقا تعد رائدة لأسبقيتها، ولها أهمية في التعرف على أبعاد فعالية المنظمات، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى بعض الملاحظات حول جودتها وكيفية الاستفادة منها ومن ذلك:

* يركز كل مدخل على بعد واحد و ينظر للفعالية نظرة جزئية، مما يجعل المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية التنظيمية.

* اهتم كل مدخل بدراسة نوع معين من التنظيمات دون غيرها، مما يؤدي إلى عدم صلاحية تعميم معايير الفعالية على كل التنظيمات.

ونرى أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة والوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب: توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية: المدخلات، العمليات، المخرجات، ومدى تفاعل المنظمة مع البيئة، وحسب رأينا فإن هذه المداخل يمكن أن تتوحد ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام، والذي يركز عند دراسته للتنظيمات على أربعة عناصر(المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة (التغذية العكسية))، فيمثل مدخل الهدف:"المخرجات"، ومدخل موارد النظام:"المدخلات"، ومدخل الأنشطة:"العمليات"، ومدخل البيئة: "البيئة والتغذية العكسية". كما نرى أنه لا يكفي أن ندرس الفعالية من خلال مدخل يأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد لأنه ليس لكل هذه الأبعاد نفس الأهمية بالنسبة للتنظيم مجال البحث، لذلك وحسب رأينا فإنه من المفيد دراسة الفعالية من خلال كل هذه الجوانب ولكن مع التركيز على الجانب أو الجوانب التي تتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

3. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عناصر فعالية المنظمة تشتمل على: الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة[49]، وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

1.3. مؤشرات داخلية:

ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

* تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

*المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

* المهارات العملية للمدير:حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

---

[49]-حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سبق ذكره، ص372.

* التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

* المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

* تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

* الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.

* الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية[50].

* التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة[51].

* كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات[52].

* الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.

* وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

---

[50]-أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996، ص.ص. 237 - 238.

[51]- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص238 .

[52]-حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سبق ذكره، ص 385.

* درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم[53].

* الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره[54].

2.3. المؤشرات الخارجية:

وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

* إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

* الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

* تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

* تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.

* التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

* البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها[55].

---

[53]- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: مرجع سبق ذكره، ص.ص. 238- 239.

[54]- حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سبق ذكره، ص 385.

[55]- أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص235.

* القدرة على التكيـف والتـأقلم: ويقصـد بهـا درجـة اسـتجابة المنظمـة للتغيـير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولهـا علـى معلومــات عــن التغيـيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

* التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عنـاصر التكنولوجيـا، وإدخـال الـبرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي[56].

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت "العامل الزمني" إلى:

* مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.

* مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف والنمو.

* مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار[57].

وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيميـة يتضـح الـترابط والتـداخل الموجـود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مـؤشر آخـر، فمـثلا: رضـا العـاملين قـد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

يمكن أن نقول إلى أنه ليس بـالضرورة قيـاس فعاليـة التنظـيم مـن خـلال كــل هــذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديـد مـن الدراسـات والبحـوث واخـتلاف المعايير بين العلماء والباحثين، فليس هناك اتفاق بين الكتـاب والبـاحثين حولهـا، وبالتـالي لا توجد مؤشرات محددة يمكـن مـن خلالهـا قيـاس فعاليـة التنظـيم، ولكـن هنـاك مـؤشرات استخدمت ولا تزال عـلى نطـاق واسـع أكـثر مـن غيرهـا مثـل: الإنتاجيـة، الرضـا، الربحيـة، الكفاءة، التكيف، البقاء...

---

[56]- حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سبق ذكره، ص 385.

[57]- جون هـ جاكسون وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص.ص.85-89.

ومن بين التوجهات المعاصرة في تقدير فعالية المنظمة قيام الإدارة بطرح تساؤلات حول عدد من مجالات عملها نلخصها كما يلي:

* هل أن أهداف المنظمة(المالية، النمو، البقاء، أهداف المشاركين، البيئة) مفهومة بشكل دقيق؟ إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة ووضوح قبل محاولة قياس فعاليتها.

* هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة؟ لأنه من الضروري السعي إلى تحقيق الأمثلية في بلوغ الأهداف، إذ لا بد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف، أي كيفية تأثير بعضها على البعض الآخر.

* هل حددت الآفاق الزمنية المناسبة لبلوغ الأهداف؟ فالأهداف المختلفة ترتبط بالآجال الزمنية بشكل متفاوت، مثل هدف البحث والتطوير الذي لا يأتي بالمردود إلا في الأجل الطويل.

* هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بها تقييم الظروف البيئية؟ فلابد للمنظمة لكي تحقق الفعالية أن تكون حركتها متوافقة مع متطلبات البيئة[58].

ولكن يمكننا القول أن هناك صعوبة تواجهها المنظمات للإجابة على هذه التساؤلات، فليس من السهل تحديد أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وكذلك معرفة الارتباطات الموجبة بين هذه الأهداف وحتى بين أهداف الطرف الواحد، وبالتالي تحديد الأولويات بينها، فقد نجد مثلا: أن هناك ارتباطا موجبا بين الرضا والإنتاجية، وبالتالي تحقيق هدف يؤدي إلى تحقيق هدف آخر، وقد نجد ارتباطا سالبا بين الكفاءة والجودة، بحيث تكون الزيادة في تحقيق الهدف الأول متبوعة بخفض في تحقيق الهدف الثاني.

---

[58]-خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص.ص.349- 350.

كما توجد صعوبة في معرفة الوقت المستغرق لبلوغ هذه الأهداف، فهذه العملية تبقى نسبية حسب رأي الباحثة، فقد تحقق المنظمة هدف معين في وقت أقصر من الفترة المحددة لبلوغه أو العكس.

4. أسباب التباين في معايير الفعالية ومحددات اختيار المدخل المناسب

4.1. أسباب التباين والتفاوت في معايير الفعالية

اتضح من خلال تناول المداخل السابقة أن هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

1.1.4. اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث: طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة مثلا) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو منظمة صناعية...الخ.

2.1.4. وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحض باهتمام أتباع نظرية النظم مثلا، وتختلف عن تلك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.

3.1.4. تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: مراحل النمو والتطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو والتطور، فهناك مستشفى أو جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو، والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو...، وبالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.

4.1.4. سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهـداف منهـا: الإنتاجيـة، التسـويقية، الماليـة. وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معـايير خاصـة قـد لا تصـلح لقيـاس تحقـق هـدف آخر[59].

5.1.4. تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتـي تتـأثر بالمنظمـة بصـفة مبـاشرة أو غـير مباشرة، مثل: المؤسسون، المـالكون، العمـلاء، المـديرون والعـاملون، المـوردون...، وتختلـف مصالح وأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالـب كل هذه الفئات[60].

ومن الملاحظ أنه لا توجد معايير معينة يجمـع عليهـا الكتـاب والبـاحثين لقيـاس فعالية المنظمة، ولكن هناك معايير استخدمت ولا تزال معتمدة على نطاق واسع أكثر مـن غيرها مثل: الإنتاجية، الربحية، الرضا(جميع الأطراف)، الإبداع، التكيف، النمو[61].

2.4. محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمـة عـلى ثـلاث اعتبـارات أساسـية هي:

1.2.4. تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعـمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديـد المعـايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

---

[59]-حسين حريم: تصميـم المنظمـة الهيكـل التنظيمـي وإجـراءات العمـل، تصـميم المنظمـة الهيكـل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان، الحامد، 2000، ص.ص.42 ـ 43

[60]- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العمـلي لتصـميم الهياكـل والممارسـات التنظيميـة، الإسـكندرية، الـدار الجامعية، 2005، ص36.

[61]- حسين حريم: تصميـم المنظمة الهيكـل التنظيمي وإجـراءات العمـل، مرجع سبق ذكره، ص .44.

2.2.4. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلا: يعتبر أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة لقياس مدى ربحية المنظمة، وبالتالي الحكم على فعاليتها.

3.2.4. الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية[62].

5 . خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

1.5. خصائص المنظمات الفعالة

سبقت الإشارة إلى جملة من خصائص المنظمات الفعالة عند تناول مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم من بينها: زيادة الإنتاجية، الرضا، كفاءة استخدام الموارد، القدرة على التكيف..الخ.

وسيتم في هذا المجال عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من: روبارت وترمان وتوم بيترز" Robert Waterman & Tom Peters وهي:

* التأكيد على الإنجاز.
* الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
* درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

[62]-علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، د س، ص182.

* زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين

* تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

* وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.

* بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

* اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع[63].

2.5. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

1.2.5. اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم Sears roebuck.& company مثالا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

---

[63]- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص34.

2.2.5. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: أي.بي.أم(I.B.M) وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3.2.5. تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.

4.2.5. الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية[64].

5.2.5. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

---

[64]-مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسيتتفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، عمان، الأهلية، 1999، ص.ص.571-572.

* إنشـاء قنـوات إضـافية لتسهيـل سيولـة المعلومـات فـي مختلـف الاتجاهـات والمستويات.

* إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

* تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

* الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

* تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة[65]، فالإدارة "تبنت الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها "الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة. لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة(الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية[66].

---

[65]- بوفلجة غيات: مرجع سبق ذكره، ص.ص.43ـ 45

[66]- مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسيفش: مرجع سبق ذكره، ص.572

خلاصــة

يتضح من خلال فصل الفعالية التنظيمية أنها مفهــوم واســع ومتعـدد الجوانـب وبالتالي فهي أوسع وأشمل من الكفاءة، فالفعالية ترتبط بالنتائج أما الكفاءة فتتعلق بحسـن استخدام الموارد لتحقيق النتـائج، لـذلك يمكـن اعتبارهـا مـن المـؤشرات الدالـة عـلى فعاليـة التنظيم، فضلا عن ذلك فإن هناك مؤشرات أخرى والتي تنقسم إلى: مؤشرات داخلية وترتبط بصفة أساسيـة بالمدخلات (يـد عاملة، أموال، معـدات، مـواد أوليـة...) والعمليـات (اتصـال، تخطيط، رقابة...)، ومؤشرات خارجية تتعلق بمخرجات المنظمة وبيئتها(سـلع، أربـاح، تكيـف المنظمة...)، ولكن مؤشرات الفعالية ليست هي نفسها بالنسبة لجميع المنظمات فهناك عدة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية اهـتم كـل مـدخل بـالتركيز عـلى جانـب تنظيمـي معـين أهمها: مدخل الهدف الذي ينظر للفعالية على أنها تحقيق الأهداف، ومدخل مـوارد النظـام والذي يركز على مدى حصول المنظمـة عـلى المـوارد النـادرة مـن البيئـة، ومـدخل العمليـات وتتحدد الفعاليـة وفقـه بدرجـة وجـود خصـائص معينـة كالمرونـة، سـهولة الاتصـالات..الـخ، ومدخل البيئة وتتحدد الفعالية من خلالـه بمـدى تحقيـق التنظـيم لأهـداف بيئتـه. وبالتـالي تتضح النظرة الجزئية لكل مدخل، ومن أجـل نظـرة شـمولية للفعاليـة نـرى ضرورة توحيـد هذه المداخل ضمن مدخل يسمى بمدخل النظـام والـذي يشـتمل عـلى كـل هـذه الجوانـب لدراسة الفعالية مع التركيز على الجانب الذي يتناسب ومجال الدراسة، ولكـن هـذا لا يعنـي أنه لا يمكن استخدام كل مدخل على حدة، لأن هناك ظروف معينة تتناسب مع اختيـار كـل مدخل مثل: في حالة قابلية الأهداف للقياس الكمـي يفضـل اسـتخدام مـدخل الهـدف. كـما تجدر الإشارة إلى أن التباين والاختلاف بـين مـداخل دراسـة الفعاليـة التنظيميـة كـان نتيجـة لعدة أسباب أهمها وأكثرها تأثيرا هـو اخـتلاف مجـالات دراسـة الفعاليـة واخـتلاف أهـداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تقدير فعالية التنظـيم. وبعيـدا عن هذه الاختلافات فقد أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التـي تميـز

المنظمات الفعالة عن غيرها من المنظمات الأخرى أهمها: زيادة الإنتاجية ومشاركة العاملين، فضلا عن ذلك فإن هناك بعض الأفكار التي اقترحها مجموعة من الباحثين والمهتمين لتحسين الفعالية التنظيمية منها: المشاركة والاستشارة، اللامركزية والتفويض...الخ.

وعموما فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية التنظيم والنظرة إليه نظرة شمولية تركز على جميع الأبعاد والجوانب التنظيمية.

الفصل الثاني

القيم التنظيمية

تمهيد:

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في الحفاظ عليه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، ففي هذا الفصل نتناول عرضا نظريا للقيم التنظيمية يتضمن عرض خصائصها وأهميتها بالنسبة لكل تنظيم، أهم مصادرها، والتصنيفات التي صنفت بها وعرض موجز لكيفية قياسها، وقبل كل ذلك نستعرض مجموعة من التعريفات لمصطلحات مهمة في هذا الفصل.

1. المفاهيم الأساسية

1.1. تعريف القيمة:

يعد مفهوم القيمة من المفاهيم التي عني بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة، كالفلسفة والاقتصاد والتربية وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات العلمية الأخرى، ترتب عن هذا التداخل في الاختصاصات نوع من الخلط والغموض في تأويل واستخدام مفهوم القيم من تخصص لآخر، بل تعدى ذلك لأن يكون له استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد وبذلك تعددت واختلفت تعريفات الباحثين للقيمة.

ولأن هذه الدراسة ستتناول علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، سيتم عرض مفهوم القيمة وفقا لما يحقق الهدف من هذه الدراسة.

1.1.1. لغة:

جاء في لسان العرب أن القيمة واحدة القيم، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء[67]، وقِوم الأمر(بكسر القاف) نظام الأمر وعماده، و ما له قيمة إذا لم يدم على شيء[68].

وأستخدم لفظ القيمة في اللغة لمعرفة قيمة الشيء، فقيمة الشيء قدره وقيمة المتاع ثمنه كما جاء في المعجم الوسيط قيم الشيء تقييما أي قدره، واستخدمت القيمة أيضا بمعنى الاستقامة والاعتدال[69]، إذ يقول تعالى في الآية

---

[67]- ابن منظور الأفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 12، بيروت، دار إحياء التراث العربي، دون تاريخ، ص 500.

[68]- الفيروزي أبادي: القاموس المحيط، الجزء 04، بيروت، دار العام للجميع، 1306هـ ص 168.

[69]- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الجزء 02، طبعة 03، القاهرة، دار عمران، ص 797.

161 مـن سورة الأنـعام: ﴿ قل إنّني هداني ربّي إلى صراطٍ مّستقيمٍ دينا قيّما مّلة إبـراهيم حنيفا وما كان من المشركين ﴾ دينـا قيمـا أي مستقيما[70].

كما يعرفها المعجم الإعلامي بأنها: « المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينـة أو مرغوب فيها، والتي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعـات جيـدة أو رديئـة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، والقيمة بوجه عـام هـي مجموعـة الخصـائص الثابتـة للشيء الذي يقدر بها»[71]

مـن خلال ما سبق؛ يمكن لنا القول أن المعنى اللغـوي للقيمة يـدور حـول الثبات والدوام على الأمر، الاعتدال والاستقامة، ومـن ثمـة فللقيمـة – في اللغـة العربيـة - معنـى إيجابيا يعكس أهميتها في حياة الفرد والمجتمع.

2.1.1. اصطلاحـا:

ارتبطت دراسة موضوع القيم بنظرية السعر أو الثمن في الاقتصاد ، أما الفلسـفة فاعتبرت القيم جزءا من الأخلاق أو الفلسفة السياسية وعلم الجمال.

بينما القيم في علم الاجتماع هي حقائق تعبر عن البناء الاجتماعي ونابعـة منـه، فهو - علم الاجتماع - لا يهتم بتخمين وبحث وزنها الجوهري بقدر ما يهتم بتطبيقها عـلى الأفراد والجماعات في علاقاتهم الاجتماعية وتفاعلاتهم المستمرة فيما بيـنهم؛ بغيـة معرفـة مستوياتهـم الاجتماعيـة والفـوارق السيكواجتماعيـة التي تميز الأفراد والجماعات بعضـهم عن بعض[72].

---

[70]- أبي بكر جابر الجزائري: أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مجلد 02، دون ناشر، 1993، ص 148.

[71]- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، مصر، دار الفجر، 2004، ص434.

[72]- دونال ماكري: قيمة، في: مشال دانك (محرر): قاموس علم الاجتماع، ترجمة: عبد الهادي الجـوهري، طبعة 02، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1988، ص.ص.192-193.

يتضح جليا أن الدراسة السوسيولوجية للقيم تختلف عـن دراسـتها في غيرهـا مـن العلوم الأخرى، على اعتبار أنها عناصر بنائيـة تشـتق أساسـا مـن التفاعـل الاجتماعـي بـين الأفراد والجماعات.

وعلى اختلاف اتجاهات علماء الاجتماع وتوجهاتهم اختلف تعريفهم للقيم.

حيث يعرفها وليامـز فـي الموسوعة العلميــة للعلـوم الاجتماعيـة بقــوله أنهـا: « أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصـالح أو مظـاهر السعــادة أو التفضيلات والواجبـات والالتــزامات الأخلاقيـة والرغبـات والمطــالب والحاجـات وأشـكال النفوذ والإنجاز»[73].

هذا التعريف لم يربط القيم بالسلوك المفضل اجتماعيا فقط بل ربطه بكل سلوك أو نشاط يقوم به الفرد مهما كانت صفته حسنة أو غير حسنة، مفضل كان أو غير مفضـل باعتبارها – القيم - الموجهات العامة له.

وكما عرف البروفيسور مالينوفسكي القيم بأنها: «ارتبـاط قـوي وحتمـي بـين الكـائن الحـي وبعض الأهداف والمعايير والأشخاص»[74].

أما المعجم النقدي لعلم الاجتماع فقد جاء فيـه أن القـيم: «تنشـأ مـن نقاشـات ونزاعات أو تسويات بـين تنـوع مـن الآراء ووجهـات النظـر فهـي، لا تختـزل في أفضـليات فردية، تلزم الذين ينتمون إليها»، مضيفا إلى ذلك أنهـا: « ترتيبـات معياريـة خاصـة تظهـر دائما مركبة»[75].

---

[73]-سمير عسكر وعادل زايد: المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلـوم الإداريـة، مجلـد 01، عـدد 02، مـايو 1994، ص 206.

[74]- إحســان محمــد الحســن: موســوعة علــم الاجــتماع، لبنــان، الــدار العربيــة للموســوعات، 1999، ص.ص.514-515.

[75]- بودون و ف بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، المؤسسـة الجامعيـة، دون ناشر، ص452.

يؤكد المعجم النقدي من خلال ما سبق أن القيم تمثل أفضليات الأفـراد، موضـحا أن هذه القيم أو كـل ما يفضله أفراد مجتمع ما تتكون عادة وسط محيط متعدد الأبعـاد، ولا تمثل بالضرورة مبادئ أكيدة صريحة وواضحة المعنى.

بينما يـرى عبـد الهـادي الجـوهري أن القـيم: «عبـارة عـن أحكـام مكتسـبة مـن الظروف الاجتماعيـة يتشربها الفـرد ويحكـم بها، تحدد مجالات تفكيره، وسلوكه وتـؤثر في تعلمه، تختلف هذه القيم باختلاف المجتمعات، والقيمة قـد تكـون إيجابية أو سلبية »[76].

حسب هذا التعريف، القيم عبارة عن أحكام يكتسبها الفرد في حياته مـن البيئـة الاجتماعية التي ينتمي إليها، تكون مساعدة له في بناء أفكـاره وتحديـد اتجاهاتـه سـلبا أو إيجابا على اختلاف طبيعة المجتمع المكتسبة منه.

بينما يرى محمد عاطف غيث أن القيمة كمصطلح عام في العلوم الاجتماعية قـد تعني:«أي موضوع أو حاجة أو اتجـاه أو رغبة، يستخدم هذا المصطلح حينما تظهر علاقـة تفاعلية بين الحاجات والاتجاهات والرغبات مـن جهة والموضوعات مـن جهة أخرى»[77].

وفقا لهذا التعريف تتجسد القيـم في موقف تتفاعـل فيـه كل من حاجـات الفرد واتجاهاتـه ورغباتـه في موضـوع معـين، والملاحـظ أن هـذا التعريـف ربـط بـين الحاجـات والاتجاهات والرغبات من خلال أن لكل منها دور في بناء قيم الفرد.

أما أنصار النظرية البنائية الوظيفية يرون أن القيم هي التـي تشـكل درجـة الوعي الاجتماعي والاتفاق العام، وهي بدورها التي تحدد الأيديولوجيـة الاجتماعيـة التي تعزز من عمليات التماسـك والتضـامن الاجتماعـي واتفـاق الأعضـاء ومكونـات

---

[76]- دونال ماكري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.192-193.

[77]- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ، ص 505.

النسق أو التنظيم حول جميع الأهداف والغايات العامة التي يسعى ويهدف إليها النسق الأكبر، ويؤكدون - أنصار النظرية البنائية الوظيفية- على أهمية وجود نوع من الاتفاق حول عدد من القيم والمعتقدات العامة بين أعضاء النسق الاجتماعي مصدره وجود مجموعة من القيم الجمعية(ثقافية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، أو مجموعة من العادات والتقاليد والأعراف والقوانين) للوصول إلى تفاعل اجتماعي متماسك.[78]

وفي كتابه النسق الاجتماعي، يرى تالكوت بارسونز أن القيم: «عبارة عن عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معيارا أو مستو للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف»[79].

فبارسونز يعتبر القيم جزءا من أجزاء النسق وأحد معايير اختيار بديل من بين جملة البدائل لدى الفرد قبل اتخاذه قرار الأخذ بسلوك معين بدل سلوك آخر، كما اعتبرها أيضا أحد العناصر المميزة لتوجهات الفاعل.

وفي مقال علمي له رفقة إدوارد شيلر نشر في كتاب "نحو نظرية عامة للفعل" اشتركا معا في تحريره بعنوان:" القيم والدوافع وأنساق الفعل" يرى أن الفاعل والموقف وتوجيه الفاعل إزاء الموقف تمثل الإطار المرجعي للفعل، وتوجيه الفاعل يمثل محور النظرية عنده والذي ميزه بعنصرين توجيهيين هما توجيهات دافعية تمدنا بالطاقة التي ستبذل في الفعل، وأخرى قيمية تشير إلى مراعاة بعض المعايير والمستويات الاجتماعية[80].

---

[78]-عبد الله عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسيولوجية المعاصرة، جزء02، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ، ص24.

[79]-محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 506.

[80]-محمود عودة وآخرون: نيقولا تيماشيف نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، مراجعة: محمود عاطف غيث، طبعة 07، دون ناشر، 1978، ص.ص.355-356.

فالقيم عند بارسونز تعتبر واحدة من أهـم مفـاهيم تفكـيره، إذ يعرفهـا في فـرض ثانوي مؤداه:« أن نسق التوجيهات القيمية الذي يـؤمن بـه أفـراد نسـق اجتماعـي معـين، يمكن أن يكون نقطة مرجعية أساسية لتحليل بناء وعملية الأنساق الاجتماعية.

وبالإضافة إلى أن القيم عند بارسونز تمثل جزءا من أجزاء النسق ومعيارا لاختيـار بديل من البدائل وأحد العناصر الموجهة لسلوك الفاعل فهي التزام من طرف الأفراد لتأييد بعض الاتجاهات أو أنماط الفعل مـن أجـل جماعـة النسـق ومـن ثمـة تكتسـب دورهـا في الوسط الذي هي جزء من أجزاءه[81].

من جملة التعريفات السابقة للقيم يمكـن ملاحظـة أن بعـض البـاحثين يـرون أن القيم تمثل اهتمامات أو تفضيلات أو تنظيمات لمجموعـة مـن الأحكـام، ويعـرف آخـرون القيم من خلال السلوك الظاهر مـن الفـرد، ويكمـن مرجـع هـذه الاختلافـات في تعريـف القيم في المؤشرات التي تدل على القيم، فالبعض يراها في دائرة الاتجاهات والـبعض الآخـر يراها في الأنشطة السلوكية.

إلاّ أنه يمكن القول أن معظم التعريفات السـابقة للقـيم تؤكـد أن لهـا - القـيم - مقاييس أو معايير لإصدار حكم على ما هو ذو قيمة، ويكون مرغوبا فيه من قبل المجتمع. كما عرف الكثير من الباحثين القيم بأنها: «المعتقدات التي يؤمن بهـا أصـحابها ويعتقـدون بقيمتها »[82]. وتعرف كذلك بأنها: « اتجاهات تعمل كموجه للسلوك»[83].

[81]- نفس المرجع السابق: ص365.

[82]-خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء،2002، ص85.

[83]- نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، ط3، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص196.

ومن خلال التعريفين الأخيرين يتبين أن هناك من يرى أن القيم عبارة عن معتقدات ثابتة نسبيا، وهناك من يرى بأنها اتجاهات تعمل كموجه للسلوك. لذلك وللوصول إلى تعريف واضح للقيم سنحاول وبشكل مختصر توضيح علاقة القيم ببعض المفاهيم ذات الصلة وهي: المعتقدات والاتجاهات.

* القيمة والمعتقد:

يعرف المعتقد بأنه:«تنظيم لتصورات الفرد ومعارفه حول موضوع معين سواء كان هذا الموضوع أشخاص أم مواقف أم أشياء»[84].

يتضح من خلال هذا التعريف أن المعتقد هو مجموعة المعارف التي يكونها الفرد حول موضوع معين، ويذهب بعض الباحثين إلى التمييز بين القيم والمعتقدات على أساس أن المعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقييمية، بمعنى آخر تتضمن القيم أحكاما تقييمية(إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض)، فتشير القيم بذلك إلى "الحسن مقابل السيئ، أما المعتقدات فتشير إلى الحقيقة مقابل الزيف[85]. بينما يرى البعض الآخر بأن القيمة تتضمن المعتقد وأنها تمثل مجموعة المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد[86].

---

[84]- عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، القاهرة، دار قباء،2000، ص271.

[85]- معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص361.

[86]-زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية، الجلال،2002، ص 34.

* القيمة والاتجاه:

يعرف الاتجاه بأنه: «وحدة كلية أو نسق عام له ثلاث أبعاد (معرفية، وجدانية، سلوكية) توجد بينهم علاقة قوية»[87].

ويتلخص الفرق بين القيم والاتجاهات في أن القيم أعم وأشمل، فتشكل بذلك مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية قيمة معينة، ونتيجة لذلك تحتل القيم الدور الأكثر أهمية في بناء شخصية الفرد[88]، كما أن القيم تساهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهات الفرد الفكرية[89]، وتجدر الإشارة إلى أن الاتجاه يشمل المعتقدات في جانبه المعرفي، بالإضافة إلى المشاعر والأحاسيس[90].

1 2. <u>تعريف القيم التنظيمية</u>:

في ضوء العرض السابق لتعريف القيم ومجموع التعريفات لمصطلح التنظيم في الفصل السابق، يمكن النظر لتعريف مصطلح القيم التنظيمية كاستخدام خاص للمفهوم العام للقيم داخل تنظيم معين، وعلى اعتبار أن القيم التنظيمية هي الموجهات العامة لسلوك الفرد داخل التنظيم.

إذ تعرف القيم التنظيمية على أنها: «المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوار والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة»[91].

87-معتز سيد عبد الله: بحوث في علم النفس الاجتماعي والشخصية، المجلد الأول، القاهرة، دار غريب، د س، ص145.

88- زكريا عبد العزيز محمد: مرجع سابق، ص36.

89- خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص85.

90- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص159.

91- محمد الطاهر بوياية: مرجع سبق ذكره، ص67.

كـما يعرفـها كـل مـن جـاكس أرسـن وبيـير هلفـر بأنهـا: «مجمـوع الأفكـار والمعتقـدات التـي يشـترك فيهـا أفـراد المؤسسـة ويؤمنـون بهـا، تعمـل كموجـه لهـم في سلوكاتهم»[92].

كل من التعريفين السابقين اعتبر أن القيم التنظيميـة هـي مجموعـة المعتقـدات التي يحملها الفرد ويشترك في الإيمان بها مع باقي أفراد التنظيم تعمل كموجهـا لسـوكاتهم في أدائهـم لوظائفهـم.

أما الباحثان فرانسـيس و وودكـوك يعرفـان القـيم التنظيميـة بأنهـا: «عبـارة عـن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم، وتبنى عليها أعمالنا في المنظمات»[93].

ويتفق الباحثان فرانسيس و وودكـوك في تعـريفهما للقـيم التنظيميـة في أنهـا مـا يعتقده الأفراد داخل التنظيم، ويضيف على ذلك أن هذه المعتقدات هي بخصوص ما هـو حسن أو سيئ أو مهم وغير مهم داخل التنظيم.

بينما مـوسى اللـوزي يـرى أن القـيم التنظيميـة هـي: «الخصـائص الثابتـة نسـبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، يدركها أعضاءها ويتعايشون معها ويعبرون عنها»[94].

كما تعرف بأنها: «تحدد سلوك المديرين، وكيفية إدارة شـؤون العمـل، فضـلا عـن نوع التنظيم الذي يرغبون في بناءه، كما أنها الموجه للسلوك داخل المنظمة وأساس ثقافتها التنظيمية»[95].

---

[92] - Jacques Orsoni et Jean Pierre Helfer, Management stratégique, E2,Paris, Boulevard saint Germain, 1994; P.158.

[93]- ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمـة: عبـد الـرحمن أحمـد هيجـان، مراجعـة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الـلـه الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص18.

[94]-موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 232.

[95]- شاركز وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمـد سـيد أحمد عبد المتعالي، السعودية، دار المريخ،2001، ص91.

وعموما نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في تعريفات الكتاب والباحثين للقيم التنظيمية، فهم يتفقون على أنها تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم.

2. الخصائص والأهمية

1.2. الخصائص:

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها مهما كان نوعها(اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية..الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، حيث اختلف علماء الاجتماع في تحديد خصائص القيم, وأكثر ما ميزها أنها نسبية, متدرجة ومتكاملة، وبما أننا نتناول بالدراسة القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة, يمكن تحديد أهم خصائصها كما يلي:

- نسبية؛ فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم التنظيمية على غيرها.
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم[96].
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.

[96]- محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص.ص.108-109.

- قابلة للقياس والتقويم من خلال سلوك الفرد الملاحظ في أدائه لوظائفه داخل التنظيم.
- تشكل جزءا من ثقافة التنظيم[97].
- مفيدة لأعضاء التنظيم, لأنها تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
- ضرورية لاختيار ما هو أفضل[98].
- منتشرة في أجزاء التنظيم ملزمة وآمرة؛ لأن الفرد عضو تنظيم ما يعاقب ويثاب على أساسها.
- يتم التعرف عليها من خلال الاستجابات اللفظية للفرد العامل أو من خلال سلوكه أثناء أدائه لمهامه.
- تكون أحيانا صريحة وأحيانا أخرى ضمنية[99].
- من خلال مجموع التعاريف المقدمة سابقا للقيم والقيم التنظيمية كجزء من القيم العامة يمكن لنا أن نحدد خصائص القيم التنظيمية كما يلي:

- عامة ومنتشرة: يحتوي مجتمع أي تنظيم نسقا متكاملا من القيم، تشمل قيم الانضباط في العمل، قيم إتقان العمل، قيم إنسانية، وقيم المشاركة الجماعية، هذا النسق من القيم ينتشر بين جميع أفراد أعضاء التنظيم.
- مترابطة: تؤثر القيم التنظيمية وتتأثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية داخل التنظيم، بوجود واعتماد متبادل بين دور الفرد داخل التنظيم والقيم السائدة فيه، كما أن هناك تأثر وتأثير مشترك بين القيم التنظيمية ومكونات البناء التنظيمي.
- معيارية مكتسبة: تتصف القيم التنظيمية بهاتين الصفتين؛ لأن مجموعة المعايير التي يضعها أي مجتمع تنظيم معين لأجل توجيه وتنظيم سلوك أفراده والحكم

---

[97]- رجب بن علي بن عبيد العويسي: القيم السلوكية, عمان, وزارة التربية الوطنية, 2007, ص2.

[98]- Mare Dennery; évaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement formation, France, Esf éditeur;2001, P.13.

[99]- أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار المسيرة، 2001، ص 70.

على هذا السلوك تكون عادة مشتقة من القيم السائدة داخل هذا التنظيم، يكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة التنظيمية*.

- نسبية إنسانية: تتصف القيم التنظيمية بأنها نسبية إنسانية فهي ليست أمرا مجردا مستقلا في ذاته عن سلوك الفرد داخل التنظيم، لأنها تنبع عادة من رغباته وما يفضله. ولكونها إنسانية فهي ذات طبيعة نسبية تختلف من شخص لآخر ومن زمان إلى زمان تبعا للحاجات والرغبات التي يراد من القيم التنظيمية تحقيقها داخل التنظيم.

- إلزامية: تتميز القيم التنظيمية بصفة الإلزامية، لأنها تتضمن الأوامر والنواهي والجزاءات المترتبة عليها، ومن ثمة فهي ذات صفة إلزامية على كل عضو من أعضاء التنظيم الذين وضعوها وارتضوا بها[100].

2.2. أهميتها

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في سلوك الأفراد داخل التنظيم[101]، فدراسة القيم التنظيمية السائدة داخل التنظيم أهمية كبيرة كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد وأدائهم لأعمالهم، فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح[102]، إذ يتفق معظم العلماء والمفكرين على أهمية القيم داخل التنظيم، إلا أنهم يختلفون حول مدى هذه الأهمية، ويتجسد ذلك في موقفين رئيسين:

---

* هي العملية التي يكتسب ويتعلم من خلالها العضو الجديد في التنظيم القيم التنظيمية السائدة.

[100] - أسماء بن تركي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.31-32.

[101] - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4، عمان، دار الشروق، 2000، ص161.

[102] - موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 231.

الموقف الأول: ينظر أنصاره إلى القيم كقوة منشأة للسلوك، وأن أي تغيرات وتطورات في التنظيم يجب أن تسبقه تغيرات في القيم التنظيمية السائدة.

الموقف الثاني: أنصار هذا الموقف يرون أن القيم التنظيمية تعتبر قوة ضابطة ومنظمة للسلوك فقط، وأن أساس التغيير يكون في العناصر المادية ووسائل الإنتاج بالدرجة الأولى، وحسبهم فالقيم التنظيمية نفسها تتكيف والتغيرات المادية الحاصلة[103].

وانطلاقا من الموقف الأول يمكن القول أن للقيم دورا هاما في تكوين سلوك الفرد والجماعة، وعلى أساسها يتم إصدار الأحكام على الممارسات العملية، وكذلك تعتبر هي أساس بناء تنظيم سليم متكامل[104].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن للقيم التنظيمية أهمية أساسية داخل التنظيم تتمثل فيما يلي:

* أنها المحرك والموجه الأساسي لسلوك الفرد داخل التنظيم.

* تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم التنظيمية.[105]

* تعتبر بمثابة المعيار الذي يتم من خلاله المقارنة بين السلوكات والمفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة، فيجعل بعضها مقبولا يحضى بالتأييد والآخر مرفوضا يقابل بالمناهضة.

* تمثل أحد عوامل تكامل وتماسك أجزاء التنظيم للوصول به إلى حالة التوازن أو الاستقرار؛ تلعب دور الإطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم، إذ يجب أن لا

---

[103]- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره ، ص 143.

[104]- خليل عبد الرحمن المعايطة: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر، 2000، ص 188.

[105]- محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص109.

تتعارض مع القيـم العامـة أو تختلـف معها، وبالتـالي تساعد في بناء علاقات وسلوكات محددة وواضحة داخل التنظيم.

* اعتبار القيم التنظيمية بمثابة المعيار الثقافي الـذي يمكـن مـن عقـد مقارنـات بـين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.

* تعتبر القيم التنظيمية العامل الأساسي لتوحد وتماسـك الثقافـة العامـة(الرئيسـية) داخل التنظيم[106].

* كما أنه لتوحد القيم داخل التنظيم أهمية كبيرة؛ لأن التقاء جميـع أعضـائه عـلى قاعدة قيمية موحدة يساعد على استبعاد وجود خلل وظيفي ما بـين الأجـزاء أو عـدم التفاهم بين الأفراد، مما يعزز العلاقات الاجتماعية داخله ويؤدي إلى:

* تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم.

* التقارب والتفاعل الايجابي بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين ممـا يضـاعف فـرص الثقـة والمشاركة الجماعية وانجاز الأهداف المرسومة.

* جعل الموظفين قادرين على مراقبة أنفسهم، وبالتـالي الابتعـاد قـدر الإمكـان عـن الانحرافـات السلوكية أو الإدارية المقصـودة، مـن خـلال تنميـتهم وتـوعيتهم وتعزيـز انتمائهم.

تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري[107].

---

[106]- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره ، ص 144.

[107]- عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص.ص.144- 145.

3. التطور

إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري والذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

1.3. المرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية[108]، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر وفريدريك تايلور"، اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج. إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما ستبينه المرحلة التالية.

2.3. المرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية[109]، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائجه الايجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالمورد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية[110].

3.3. مرحلة المواجهة: إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية[111]، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة، واكتسبت

108- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص232.

109- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص20.

110- نفس المرجع السابق، ص21.

111- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص233.

الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوء خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل.

4.3. مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل[112]، ففي عام 1960 نشر"دوقلاس ماكجريجور Douglas Macgregor" كتابه: "الجانب الإنساني للمؤسسة"،" the human side of enterpris "، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية x ونظرية y: فالمديرون المصنفون وفق نظرية x يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل[113]، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية y لكنهم لم ينجحوا, فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: « لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظريةx ، واحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات».

---

[112]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص.ص.21-2 .

[113]- مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي، 1996، ص.ص.70-71.

5.3. مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بـ :"الإدارة بالأهداف"[114]، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط واتصال وإشراف..الخ[115]، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة[116].

6.3. مرحلة التطوير التنظيمي: برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد..الخ[117].

3 7. المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.

وبالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول رقم(1) كما يلي:

114- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص.ص.22-23.

115- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص233.

116- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص23.

117- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص234.

جدول رقم (1): يوضح تطور القيم التنظيمية.

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

* المصدر: ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص.ص.27- 28-.

4. تصنيفها وقياسها

1.4. تصنيفها

تعد مسألة تصنيف القيم من أهم المسائل التي أثارت اهتمام الباحثين والذين اختلفوا في وضع تصنيف موحد للقيم، إذ يقرر الكثير ممن درسوا وبحثوا في موضوع القيم أنه من الصعب تصنيفها تصنيفا شاملا، بسبب أن القيم تعتبر من المفاهيم المعقدة والمتناولة بالدراسة من مختلف العلوم الاجتماعية، ولاختلاف وجهات النظر وكذلك المداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف.

إذ يقـول كلاكهـون: «إن جانـبا كبيـرا مـن الخلـط الـذي يحـيط بمناقشـة القيــم راجع بغير شـك إلى الحقيقة التـي مـؤداها أن الباحـث يتحــدث عــن القيــم وفي ذهنـه مقولة عامة بينما يناقشها باحث آخر في ضوء نمط خـاص للقيمـة عـلى حـين يتبنـى باحثـا ثالث نمطا خصوصيا آخر ونحن لم نستطع أن نكشف حتى الآن تصنيفا شاملا للقيم»[118].

وعلـى اعتـبار أن المقصـود بتصنيف القيـم هـو توزيعها في فئـات أو مجموعـات وفقا لبعـد معين أو عدة أبعاد باعتـبار أن كل فئة أو مجموعـة تربطهـا معـا خصـائص أو سمات مشتركة, وبعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات حول القيم وتصنيفها يمكـن لنـا ذكر أهمها والتي يمكن إسقاطها على القيم التنظيمية كما يلي:

العالم ريتشـرز مـن خـلال نظرة شاملة للقيم قام بتصنيفها وفق عـدة منظـورات حددها كالتالي:

المنظور الأول (مجال القيمة):

وتقسـم القيمة فيـه إلـى: قيـم شيئية، قيــم بيئيـة، قيــم ذاتيـة، قيــم جماعيـة وقيـم مجتمعية.

المنظور الثاني (موضوع القيمة):

وفقا لهذا المنظور قسمت القيم إلى: قيم أخلاقيـة، قـيم اقتصـادية، قـيم جماليـة، قيم سياسية، قيم دينية، قيم عقلية، فيم عاطفية، قيم مهنية وقيم اجتماعية.

المنظور الثالث (التصنيف وفق مجموعة من المعايير):

---

[118]- علي عبد الرزاق جلبي: المجتمع الثقافة والشخصية, بيروت, دار النهضة العربية 1984, ص 140.

في هذا المنظور تصنف القيم إتباعا لمجموعة من المعايير هي: معيار الذاتية والموضوعية، معيار العمومية والخصوصية، معيار النهائية الوسطية، معيار العلاقة بين مختص القيمة والمستفيد منها، معيار المضمون[119].

ويميز سبرانجر بين ستة أنواع للقيم هي: قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم اجتماعية، قيم سياسية، وقيم دينية[120].

كما تصنف القيم إلى ثلاث فئات رئيسية، قيم عامة يتم الكشف عنها في سياق اجتماعي من خلال السلوك التفضيلي، قيم متصورة وتمثل تصورات مثالية عما يجب أن يكون وعلى أساسها يتم الحكم على السلوك، وقيم أخرى موضوعية[121].

أما كلاكهون قدم تصنيفا للقيم معتمدا في مجموعة من الأبعاد كما يلي:

العمومية (قيم عامة وقيم خاصة)، الشدة (قيم ملزمة وقيم تفضيلية وقيم مثالية)، الوضوح (قيم واضحة وقيم ضمنية)، الانتشار (قيم فردية وقيم اجتماعية)، قيم وسيليه وأخرى غائية.

بينما صنف علماء الاجتماع القيم إلى:

- ✓ قيم أخلاقية وهي: (القيم التي يشعر الفرد بأنها واجبة التنفيذ مثل الأمانة، الصدق، الإخلاص)، عدم الالتزام بها يشعره بتأنيب الضمير.
- ✓ قيم خاصة بالسمات العامة للشخصية: (في هذا النوع من القيم حدد علماء الاجتماع أهم الصفات التي يفضل أن تتوفر في الفرد أو في

---

[119]- إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، تقديم: شبل بدران، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص.ص.22- 25.

[120]- خليل مخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، ط02، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2000، ص.ص.242- 243.

[121]- فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية، بيروت، دار الفكر العربي، 1994، ص97.

الآخرين وتوصلوا إلى وضع 4500 صفة يمكن أن يوصف بها الفرد منها (طموح، مرن، متعاون،...).

- ✓ قيم ذاتية تم تحديدها في مجموعة من الصفات الذاتية تساعد الفرد على النجاح وكذا الشعور بالرضا عن النفس.
- ✓ قيم خاصة بالتعامل مع الآخرين: (التعامل باحترام وتقدير، احترام خصوصية الغير،...إلخ)[122].

بينما ميز كل من كاتر وكاهن بين نوعين من القيم هي قيم أخلاقية وقيم نفعية ويؤكد العالمان على عدم الفصل بين هذين النوعين من القيم مع سيطرة نسق من هذه القيم على مجمل العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد وجماعات العمل وذلك حسب طبيعة التنظيم الذي على أساسه تتحدد أنماط السلوك[123].

ومن بين أشهر تصنيفات القيم التنظيمية ما يلي:

1.1.4. تصنيف الباحثان"ديف فرانسيس ومايك وود كوك"

إذ يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم:

إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة،الصفوة، المكافأة.

إدارة المهمة: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.

---

[122]- سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم اجتماع المعاصر، القاهرة، مطبعة النيل،2002، ص.ص.297- 300.

[123]- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص131.

إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص[124].

وفيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة:

- إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة:

بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة، والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدرب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية تسمى بـ"إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة". ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفوة، المكافأة[125].

▪ القوة: هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم[126]، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل مسؤولية المنظمة[127]. فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته[128].

---

[124]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص235.

[125]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره ، ص40.

[126]- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة ، الجزائر، دار هومة، 2005، ص115.

[127]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص40.

[128]- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال(مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999،ص258.

■ الصفوة: تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي[129]، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب، والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميز[130]، وتدريبهم وذلك لرفع مستواهم وتزويدهم بأحدث أساليب وطرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية.[131]

■ المكافأة: إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء[132]، وتعبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة[133]، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه[134]، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد[135].

ـ إدارة المهمة:

وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة.

---

[129]- إحسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره ، ص115.

[130]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره ، ص41.

[131]- Zaki Badawi. Dictionary of Management sciences (English-french-Arabic). 2 Egypt.Dar Al –kitab Al-masri.1994. P.

[132]- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، عمان، دار وائل، 2005، ص17.

[133]- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002، ص190.

[134]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص41 .

[135]- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص18.

ويشمل هذا البعد قيم: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد[136].

■ الفعالية: تعرف الفعالية بأنها:" القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك[137]، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالتالي:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$ [138]

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج(الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة"عمل الأشياء الصحيحة[139].

■ الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية[140]، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة، حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

فتوفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل وهذه الفوائد هي:

* سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
* حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.

---

[136]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص41 .

[137]- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2002، ص 126.

[138]- Henri Mahé: Dictionnaire de gestion, Paris Economika, 1998, P.139.

[139]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره ، ص41 .

[140]- مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص232.

* سرعة الوصول إلى الأهداف.

* تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية.

* تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها[141].

الاقتصاد: تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل ، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا[142].

لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية[143].

– إدارة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل[144]، والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية بـ : "إدارة العلاقات"[145].

---

[141]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره ، ص238.

[142]- أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001، ص320.

[143]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص42.

[144]- عبد القادر الشيخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان، دار مجدلاوي، 1999، ص34.

[145]- نفس المرجع السابق: ص34.

ويشمل هذا البعد قيم: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

- العدل: وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة[146]، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية.

- فرق العمل(العمل الجماعي): يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا، ويتكون من أناس لهم معرفة ومهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض[147]، فالجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض[148].

وتوجد عدة أشكال لفرق العمل هي:

* فرق الإدارة العليا: التي تتولى عمليات البحث والتخطيط والتوجيه.
* الفرق التي تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط والاستراتيجيات.
* فرق الخطط والمشاريع.
* الفرق الإبداعية.
* فرق الاتصال.

---

[146]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص238.

[147]- نيكي هاييس: إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، السعودية، دار المريخ، 2005، ص82.

[148]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص.ص.42-43.

▪ القانون والنظام: ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية:

* المؤسسة والعاملين.

* العاملين مع بعضهم البعض.

* العاملين والجمهور الخارجي.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف[149]، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود[150].

- إدارة البيئة:

إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة(مادية، تقنية، ثقافية،اجتماعية، اقتصادية، سياسية) معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها[151]، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب أن تضع إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية:" بإدارة البيئة".

ويشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص[152].

---

[149]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.240-241.

[150]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص 43.

[151]- حسين حريم: مرجع سبق ذكره ، ص15.

[152]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص43.

▪ الدفاع: يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار، وذلك من خلال:

* إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد.
* العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.
* وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات[153].

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية[154].

▪ التنافس: يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة[155]، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، وتكون فردية(بين فرد وفرد آخر) أو جماعية.

▪ الوحدات الإدارية المختلفة)[156]، وبين المجموعات الصغيرة والتي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز و تحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق[157]، وهناك أيضا المنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام والخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار[158].

---

[153]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.241-242.

[154]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص44.

[155]- رونالد.ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، دار الشروق، 1999، ص373 .

[156]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص242.

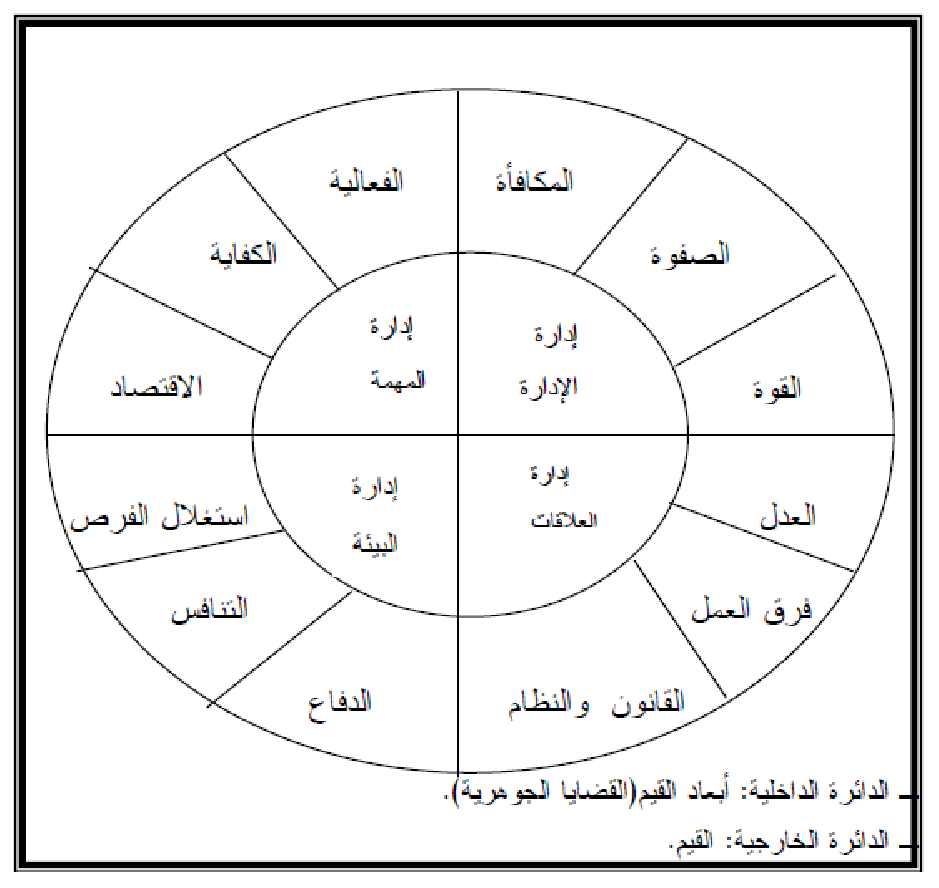
[157]- محسن أحمد الخضيري: الإدارة في دول النمور الآسيوية، ط2، القاهرة، إتراك، 1999، ص86.

[158]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص242.

▪ استغلال الفرص: إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.

وحسب"ديف فرانسيس ومايك وود كوك"، فالقيم السابقة (12قيمة) هي الأساس للنجاح التنظيمي، وتشكل إطارا للمنظمات ذات الأداء العالي، والشكل رقم (7) يوضح عجلة القيم

شكل رقم(7): يوضح عجلة القيم.



*المصدر: ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص46

ويتضح من خلال تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وود كوك" أنهما يصنفان القيم التنظيمية على أساس أربعة أبعاد تشترك في نقطة واحدة وهي الإدارة، مما يؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية ونجاح التنظيمات،لأنها في الغالب أوسع مجالا من غيرها وتضم سائر إيجابيات الطرق الإدارية.

وبالرغم من أهمية هذا التصنيف، إلا أن هناك أبعادا أخرى عديدة للقيم التنظيمية حاولنا الباحثة من خلال قراءاتنا في مجال التنظيم والإدارة مثل: درجة المرونة، درجة الأهمية...الخ.

2.1.4 تصنيف القيم حسب درجة مرونتها:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:

ـ القيم المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: "المبادرة القيادية[159].

ـ القيم غير المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولا بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة

[159]- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص113.

بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة وترفض المبادرة القيادية[160]

3.1.4. تصنيف القيم حسب المقصد:

يمكن تصنيف القيم حسب القصد منها إلى: قيم وسيلية وقيم غائية كما يلي:

- القيم الوسيلية أو المساعدة: وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة، وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل، الأمانة، تحمل المخاطرة[161].

- القيم الغائية أو النهائية: وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية[162].

وفي الواقع فإن القيم الوسيلية والقيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو والتطور مثلا[163].

4.1.4. تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:

تصنف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية وقيم فرعية كالتالي:

---

[160]- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 425.

[161]- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، عمان، عالم الكتاب الحديث،2002، ص.ص.169-170.

[162]- نفس المرجع السابق: ص 169.

[163]- فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص57.

- القيم الأساسية:

وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم[164]، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب..الخ[165]، وغالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكات وممارسات العاملين[166]، وتؤكد هذه القيم سياسات المنظمة ومعتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة[167].

- القيم الفرعية:

وتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية[168].

وبعد عرض مختلف تصنيفات القيم التنظيمية وذلك من خلال أبعاد مختلفة، تم إعداد جدول يوضح ويلخص هذه التصنيفات كما يلي:

---

[164]- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم: مرجع سبق ذكره، ص287.

[165]- محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص315.

[166]- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص203.

[167]- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، السعودية، دار المريخ، 1992، ص.ص.558-559.

[168]- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص287.

جدول رقم (2): يوضح تصنيفات القيم التنظيمية.

تصنيف القيم	حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"			
أبعاد القيم	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات	إدارة البيئة
بعض القيم	ـ القوة ـ الصفوة - المكافأة	ـ الفعالية ـ الكفاءة ـ الاقتصاد	ـ العدالة - فرق العمل ـ القانون والنظام	ـ التنافس ـ استغلال الفرص ـ الدفاع

تصنيف القيم	حسب تصنيف الباحثة					
أبعاد القيم	مرنة	غير مرنة	وسيلية	غائية	أساسية	فرعية
بعض القيم	ـ اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح. ـ المبادرة القيادية.	ـ اهتمام المديرين بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم. - تجنب المخاطرة.	ـ الجدية في العمل ـ احترام السلطة ـ الأمانة	ـ التميز ـ الجودة ـ الربحية ـ الفعالية	ـ جودة عالية ـ نسبة متدنية من الغياب	ـ الاهتمام بمصلحة النظام الفرعي والولاء له

* المصدر: نجاة قريشي: مرجع سبق ذكره، ص57.

2.4. قياسها

تقاس القيم بطرق وأساليب عديدة من بينها الملاحظة المنظمة، المقابلة الشخصية، تحليل المضمون واستمارة الاستبيان.

1.2.4. الملاحظة:

تتميز الملاحظة عن غيرها من مقاييس القيم بأنها تطلعنا على مظهر السلوك دون تزييف، خاصة إذا أجريت الملاحظة دون علم الفرد أو مجموعة الأفراد عينة الدراسة.

والملاحظة كأسلوب للتعرف على القيم وتحديدها نادرا ما تستخدم لعدة أسباب أهمها: اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر باستخدامهم لاستمارات الاستبيان والمقابلات الشخصية المقننة.

فالملاحظة العلمية يمكن أن تعطى نتائج دقيقة في العلوم الاجتماعية إذا تم استخدامها بالشكل الملائم[169]، فهي كما يعرفها موريس إنجرس فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية[170].

فاستخدام الملاحظة كأداة للبحث أو للكشف عن القيم، يتطلب من الباحث الإجابة على تساؤلين رئيسين: الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها؟

الثاني: ما مظاهر هذه القيم، وهل هي ثابتة أم متغيرة ؟[171].

---

[169] - معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص.ص.389-391.

[170] - موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، مراجعة: مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصبة، 2004، ص197.

[171] - معتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص391.

2.2.4. المقابلـــة: تعتبر المقابلة المقننة من أصلح أدوات جمع البيانات إذا كانت البيانات المطلوب جمعها تتصل بعقائد الأفراد أو بشعورهم، أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين[172].

إذ تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها شيوعا، فهي محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها، فهي تعطي للباحث فرصة التعمق في فهم الظاهرة محل الدراسة، وملاحظة سلوك المبحوث[173].

ففي مجال قياس القيم يعتبر استخدام المقابلة أكثر انتشارا عن غيرها من الأساليب مقارنة بالملاحظة، حيث أخذ استخدام الباحثين لهذه الأداة صورا وأشكالا مختلفة، منها تقديم القصص التي يطلب من المبحوث إكمالها، واستخدام مجموعة من القصص التي يطلب من المبحوث إكمالها، واستخدام مجموعة من القصص الناقصة تشتمل على نوع من الصراع بين حاجتين أو قيمتين ويطلب من المبحوث اختيار الحل المناسب من وجهة نظره[174]

3.2.4. تحليـل المضمـون:

يقصد بتحليل المضمون تفكيك وثيقة معينة إلى وحدات لها معنى، ويدل المضمون على مجموع العناصر الدالة والتي يمكن النظر إليها سواء في معناها الظاهر أو المضمر، باستخدام الاستدلال الاستنباطي للمعاني أو الأفكار أو السمات بأسلوب منهجي وموضوعي.

---

[172] - محي محمد سعد مسعد: الطريقة العملية لإعداد البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص35.

[173] - نفس المرجع السابق: ص39.

[174] - معتز سيد عبد اللـه وعبد اللطيف خليفة: مرجع سبق ذكره، ص391.

إذ يذهب كـل مـن إميـل دوركـايم ودي سـوسـور إلى أن: «المعنـى الواضـح لأي نص من النصوص لا يتأتى من القراءة الأولى والمباشرة له، وإنما لابد من تنظيم جديد للمادة المقروءة بكيفية تسمح بالوصول إلى المعنى المقصود»[175].

ويستخدم تحليل المضمون كأداة للكشف عن القيم مـن خـلال تحليـل مضـمون الرسالة، سواء كانت مسمـوعـة أو مقـروءة أو مرئية، ومــن أوائـل المسـتخدمين لــه فــي هـذا المـجال «رالـف وايـت» فـي سنـة 1974.

كمـا استخدمه الباحـث كاظم في العديد من الدراسات من بينها دراسته التتبعيـة لقيم عينـة من طـلاب الجامعــة المصريـة في خمســة سنــوات في الفتــرة مــا بـين 1957 و1962 والتي كشفت عـن كفاءة تحليل مضمون السيـر الذاتيـة في الكشــف عـن القيــم وتحديدها بدقة[176].

2.2.4. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان واحـدة مـن بيـن أدوات جمع البيانـات في كـل البحـوث الاستطلاعية والوصفية والتجريبية، وأكثرها استخداما وملائمة للبحوث الوصفية خاصة فيما يطلق عليه بالمسوح الاجتماعية[177]، إذ قـام العديـد مـن العلـماء والبـاحثين ببنـاء اسـتمارة استبيان لقياس القيـم، هـذه المقاييس تعددت واختلفت لتعدد وجهات نظـر البـاحثين في دراستهم للقيم مـن جهة ولاختلاف تصنيفهم للقيم كما ذكرنا سابقا مـن جهـة أخـرى[178].

ومـن بين أشهر مقاييس:

---

[175]- أحمد أوزي: تحليل المضمون ومنهجية البحث، المغرب، الشركة المغربية، 1993، ص.ص.13-14.

[176]- معتز سيد عبد اللـه وعبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص 392.

[177]- سعيـد ناصف: محاضرات فـي تصنيف البحوث الاجتماعيـة وتنفيذهـا نمـاذج لدراســات وبحــوث ميدانيـة، القاهرة، مكتبـة زهراء الشـرق، 1997، ص79.

[178]- سمير عسكر وعادل زايد: مرجع سبق ذكره، ص207.

* مقـياس روكتـش 1973:

وهو مقياس متكون من مجموعتين مـن القـيم أولى مرتبطـة بالغايـات المرغـوب تحقيقها ومجموعة ثانية مـن القيـم مرتبطة بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغايات، عـلى أن تكـون المجموعـة الأولى مـن القيـم تعكس ما يكافح الفرد من أجل إنجـازه في النهايـة، بينما تعكس الثانية أساليب وكيفيـة تحقيق الفرد لهذه الغايات.

* اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي يختلف الأفـراد بشـأن أهميتهـا وهذه الجوانب هي:

الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنـوع، العوائـد الاقتصـادية، المسـاعدة، الاستشـارة الفكريـة، الإدارة.

وتتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية:

مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانـب مـن جوانـب العمـل (قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هنـاك اهتمامـا كبـيرا

بها، وإذا كانت تتراوح بين 5 و9 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها[179].

ويتبين مما سبق أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وآخر يعطي أهمية للإدارة، وثالث يهتم بالمكانة..الخ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين وبالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

* مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وود كوك":

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزلندا، و.م.أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات.

ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع(القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم(القضايا الفرعية)، وهذه الأبعاد هي:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفوة، المكافأة.
- إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

[179]- مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ،2003، ص.ص.289-291.

ـ إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وتضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

ـ صحيحة كليا(4نقاط) .

ـ صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط).

ـ ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان).

ـ غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).

ـ غير صحيحة كليا (0 صفر)[180].

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

5. مصادرها:

للقيم العامة علاقة وطيدة بحياة الفرد والجماعات، فهم يتمسكون بها لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معانيه التي تميزه عن وجود غيره من الكائنات الأخرى، فالفرد لا يستطيع العيش دون قيم، أو أن يترك البحث عما هو أسمى في نظره من القيم لأن القيمة بالنسبة له هي كل شيء[181].

---

[180]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص.ص.10-32.

[181]- صلاح قنصوه: نظرية القيمة في الفكر المعاصر بين النسبية المطلقية، القاهرة، دار الثقافة، 1980، ص327، نقلا عن: لعمور وردة: قيم الزواج لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، (بحث غير منشور)، ص 30.

برغم هذه الأهمية إلاّ أن الدارسين لموضوع القيم لم يتفقوا على تحديد مصادر القيم، فتعددت آراءهم واختلفت في تحديد أهم المرتكزات التي على أساسها يتم تشكيل وبناء القيم لدى الفرد والجماعة.

فهناك من يرى أن نسق القيم لدى الفرد يتشكل انطلاقا من ثلاثة محددات، بيئية اجتماعية، سيكولوجية وأخرى بيولوجية[182].

ويرى آخرون أن للقيم مصدرين أساسيين هما الفرد والمجتمع[183]، بينما يرى مراد زعيمي أن قضية أصل القيم و مصدرها يمكن تحديده في أربعة آراء وهي:

- الرأي الأول: ويمثل هذا الرأي أصحاب الاتجاه الفردي، وحسبهم فإن الفرد هو الذي يعطي القيم للأشياء و الأفعال، حيث يربطون القيم بالإنسان وينسبون أصلها إلى الطبيعة البشرية، أي أن القيمة تعتمد على الاختيار الحر والرغبة الذاتية للأفراد مما ينفي معنى الالتزام ويجعل من القيمة سهلة التغير.

- الرأي الثاني: يمثل هذا الرأي أصحاب الاتجاه الجماعي، والذين يرون أن مصدر القيم هو المجتمع، ويردون القيم إلى العقل الجمعي.

- الرأي الثالث: يرد أصحاب هذا الرأي القيم إلى طبيعة الأشياء والأفعال ذاتها، حيث يكتشف الإنسان هذه القيمة بعقله نظرا لجاذبيتها وقدرتها على التأثير في رغباته.

---

[182]- معتز سيد عبد الله وعبد الطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار غريب، 2001، ص375.

[183]- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص.ص.200- 201.

- الرأي الرابع: فالقيم عندهم تعلوا فوق الإنسان وقدراته، ولابد أن تكـون عامـة، ثابتة مطلقة، كلية تطبـق علـى الجميـع دون اسـتثناء، غـير خاضـعة لإرادتهـم وأهـوائهم الفردية والجماعية والذي لا يكون إلاّ بوجود اللـه الخالق[184].

انطلاقا مـما سـبق ذكـره مـن مصـادر للقـيم، ولأن هـذه الدراسـة تتنـاول القـيم التنظيمية كجزء من القيم العامة يمكن أن نحدد مصادرها كما يلي:

1.5. المصدر الديني:

يعتبر الدين واحد من أهـم المصـادر التـي يسـتمد منـه الأفـراد قـيمهم[185]، ففـي المجتمع الجزائري يعتبر الدين الإسلامي المصدر الرئيسي لكثير من القيم، فاللـه عز و جـل يأمرنا في آيات عديدة بـالتحلي بقيمتـي الإتقـان والانضـباط في كـل الأعـمال التـي نؤديهـا كقولـه جـل شأنه فـي سـورة الأنفـال الآيـة 211: ﴿ يـا أيهـا الذيـن آمنوا لا تخونـوا اللــه والرسـول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون ﴾، كـما حـث نبيه علـى ذلك فـي قولــه صــلى اللـه عليـه و سلم: « إن اللـه يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » وهو حديث مباشر من الرسول عليـه الصلاة والسـلام يحـث فيـه عـلى نشر قيمـة إتقـان العمـل، كـما وردت أحاديث عديدة منه عليه الصلاة والسلام؛ تحـث عـلى الانضبــاط في العمـل كقولــه صـلى اللـه عليـه وسلـم: «من غشنا فليس منـا»، وقولـه عليــه الصلاة والســلام: « كلكــم راع وكلكـم مسـؤول عـن رعيتـه».

[184]- مراد زعيمي: دراسات نقدية في علم الاجتماع رؤية نقدية، مخبر علـم اجـتماع الاتصـال، قسـنطينة، 2004، ص.ص.184- 189.

[185]- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنسـاني الفـردي والجماعـي في المـنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق، 2003، ص.ص.159- 160.

2.5. المصدر الاجتماعي:

باعتبار الفرد جزء مهـم في البنـاء الاجتماعـي للمجتمـع الـذي ينتمـي إليـه، فإنـه يكتسب قيما تتلاءم وطبيعة مجتمعه للحفاظ على التوازن والاستقرار بداخله، هذه القـيم تختلف باختلاف المجتمع الـذي ينتمـي إليـه الفـرد[186]، فـالفرد وقبـل دخولـه لأي تنظـيم وانتمائه إليه يكون لديه مجموعة من القيم العامـة والتـي تمثـل أحـد مصـادر تكوينـه أو اكتسابه للقيم التنظيمية، بالتالي فـالمجتمع يمثـل أحـد المصـادر الأوليـة فـي بنـاء الفـرد والجماعة للقيم التنظيمية الخاصة بتنظيم ما.

3.5. الخبرة السابقـة:

تشكل سنوات العمل أو المدة الزمنية التـي يقضيـها الفرد في تنظيم ما، مجموعة من الخبرات المتراكمة والتـي تعتبـر إحـدى مصادر القيـم التنظيمية لدى أفـراد التنظيـم، والتي تظهر خاصة في تفاعلاتهم وتعاملهم مـع بعضهم البعض مـن جهـة ومـن الأهميـة التـي يعطونـها للأشياء والأفعال مـن جهـة أخـرى، فبقـدر المـدة الزمنيـة التـي يقضـيها الأفراد داخـل التنظيم تختلف القيم التنظيمية المكتسبة لديهـم[187].

4.5. جماعـة العمـل:

على الرغم من أهمية المصدر الديني والاجتماعي والخبرة السـابقة في بنـاء القـيم التنظيمية لدى الفرد، إلاّ أن جماعة العمل التي ينتمي إليهـا الفـرد داخـل تنظـيم مـا دور مهم جدا في اكتسابه لقيم تنظيمية معينة خاصة بهذا التنظيم.

---

[186]- خضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002، ص 86.

[187]- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنسـاني الفـردي والجماعـي في المـنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص160.

فأفراد التنظيم باعتبار أنهم يشكلون فيما بينهم مجتمع يتفاعل أعضاءه فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة، انطلاقا من طبيعة التنظيم ذاته، ظروفه وأهدافه دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع الذي ينتمون إليه، والذي لا يمكن نفيه كمصدر من مصادر القيم التنظيمية.

فالأفراد أعضاء تنظيم ما وبمرور الوقت تتكون لديهم مجموعة من المعتقدات الخاصة بهم والتي تعمل كموجه لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، وتأخذ نوعا من الإلزام على أعضاء التنظيم، فالفرد الذي يبتعد عن هذه القيم تمارس عليه مجموعة من الضغوطات مثل عزله عن الأفراد الآخرين وعدم التعامل معه إلاّ في الضرورة مما يجعل الفرد يتبنى القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم[188].

5.5. التنشئة الاجتماعية والتنظيمية:

فالفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاءاللعب، وكذلك اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه[189] وبالتالي فإن المجتمع (الأسرة، الزملاء..الخ) يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة-باعتبارها مجتمع مصغر- من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ويتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر

---

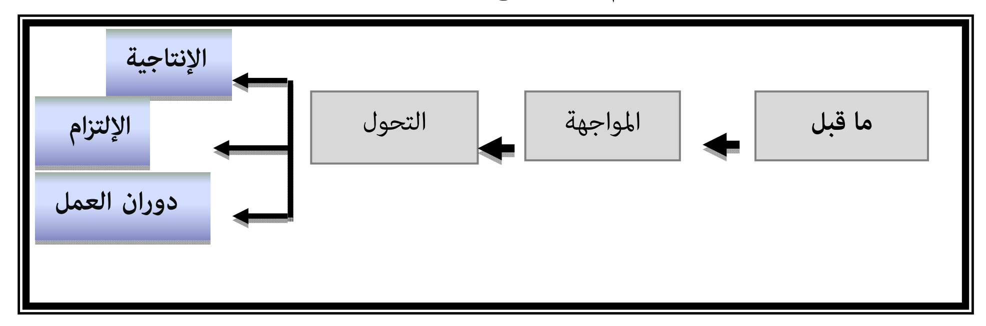
[188]- محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق: ص 160.

[189]- محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص.ص.112-113.

على العمل والتعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة[190]، وعملية التنشئة التنظيمية تمر بثلاث مراحل هي:

ما قبل الدخول، المواجهة، التحول والشكل رقم(2) يوضح هذه المراحل:

شكل رقم:(8) نموذج التنشئة التنظيمية.



* المصدر: ماجدة العطية: سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)، عمان، دار الشروق، 2003، ص.ص.335-337.

ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا: يتم تدريب وتعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم والاتجاهات والسلوكات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول عمله وزملاءه ورئيسه والمنظمة بشكل عام والواقع، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة نوعا ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، وأخيرا فإن الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، وقد يعني ذلك المرور بعدة تغييرات، ولذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول، ويمكن القول بأن عملية

[190]- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، مرجع سبق ذكره، ص166.

التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعرا بالثقة بنفسه وقادرا على إنجاز عمله بنجاح[191].

وبذلك يعتبر التعاليم الدينية، المجتمع والخبرة السابقة، جماعة العمل والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية مصادرا يستقي منها الفرد قيمه التنظيمية والتي يهدف من خلالها إلى إشباع حاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيما مثل: إتقان العمل، الأمانة...الخ، وتكشف له الخبرة السابقة والتجربة عن حقائق معينة توجهه إلى تفضيل قيم عن أخرى، كذلك من خلال التنشئة الاجتماعية والتنظيمية يتم تعليم وتلقين الأفراد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف التنظيم.

---

[191]- ماجدة العطية: مرجع سبق ذكره، ص.ص.335-337.

خلاصة

نستخلص من هذا الفصل أن القيم التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم ومن أهم مميزاتها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف كما مرت القيم التنظيمية في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم والتي كان لها دور في تحقيق النجاح وهذه المراحل هي: المرحلة العقلانية، ثم العاطفية، مرحلة المواجهة، الإجماع في الرأي، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، وأخيرا المرحلة الواقعية والتي تعد مزيجا من كل المراحل السابقة، وبتتبع هذه المراحل تتضح أهمية قيم كل مرحلة ودورها في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي، كما تشير هذه المراحل إلى أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالبا ما يبدأ تشكلها من قيم وقناعات المؤسسين أو القادة الكبار في التنظيم، وبعد مدة من الزمن تصبح قيما تنظيمية تحدد السلوك المطلوب، وهذه القيم مستمدة من عدة مصادر أهمها: التعاليم الدينية والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية والتي يتم من خلالها تعليم الأفراد القيم اللازمة للعمل و المنتشرة داخل التنظيم، ويمكن تصنيف هذه القيم حسب عدة أبعاد: حيث يصنفها الباحثان "فرانسيس ووودكوك" وفقا لأربعة أبعاد هي:إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، وإدارة البيئة، كما يمكن تصنيفها حسب رأينا وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة، ودرجة مرونتها، وحسب المقصد. ويمكن التعرف على القيم التنظيمية من خلال عدة مقاييس مثل:"اختبار سوبر لقيم العمل" والذي يوضح الاختلافات بين قيم الأفراد في العمل، ومقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "فرانسيس ووودكوك" والذي يساعد في معرفة قيم المديرين (القيم التنظيمية)، ومن ثم إمكانية تغييرها إذا كانت سلبية ولا تؤدي

إلى الغاية المطلوبة، كما أن القيم تتغير بمرور الزمن نتيجة لعدة ظروف (اجتماعية واقتصادية) وهذا ما توضحه مراحل تطورها، فدور القيم يتمثل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم وذلك لتحقيق فعاليته.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للقيـم التنظيميـة وعلاقتـها بفعـاليـة التنظيـم

دراسة لاتجاهات الاطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB

تمهيد:

القيـم التنظيميـة وعلاقتـها بفعـاليـة التنظيـم (دراسـة لاتجاهـات الاطـارات المسؤولة بمؤسسة صناعة) الكوابل بسـكرة ENICAB، هي ملخص لمـذكرة مكملـة لنيـل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنميـة الموارد البشرية من إعداد الأستاذة نجـاة قريشي، إشراف أد.برقوق عبد الرحمن، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلـوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية 2006-2007.

1. مشكلة الدراسة:

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهدافها وفعاليتها، ولكل تنظيم شخصية تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، هذه الشخصية هي مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي توجه عمل المنظمات ويشترك فيها العاملون، لذا فالقيم تشكل السلوك وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات خصوصا قيم المديرين(القيم التنظيمية) والتي تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها المديرون والمسؤولون وتؤكد نظرتهم الخاصة المتفردة في مجال النشاط وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، كما تعمل أيضا كموجه لسلوكهم فهي عبارة عن اختيار بين السلوك الحسن والسيئ والمهم وغير المهم.

وتختلف هذه القيم بالنسبة للمنظمات حسب درجة قوتها، مما يشكل لكل منظمة نظامها القيمي الذي يميزها، ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم محمد قاسم القريوتي أن المنظمة التي لها نظام قيمي قوي ومتماسك يشترك فيه أغلبية أعضاءها تستطيع أن تحقق النجاح، أما المنظمات الفاشلة فغالبا ما يكون فشلها نتيجة ضعف نظامها القيمي أي عدم وجود اتفاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة وعلى المعتقدات الإيجابية في العمل، وهذا ما يسمى بالشللية أي تعدد الولاءات التنظيمية وتقديم المصلحة الخاصة عن العامة، حيث قال "عبد الرحمن بن أحمد هيجان" في ندوة "الإدارة بالقيم" – وهو مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة بالرياض-بأن "المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المجتمعات العربية هي مشكلة إدارة، ومشكلتنا في الإدارة تأتي من ضعف منظومة القيم التي توجه سلوكنا"[192]، بالرغم من أننا نملك العقيدة الإسلامية التي نعتز بها والتاريخ العربي الذي نفخر به، كما نملك الثروة البشرية والمادية، لكن ظلت معضلتنا

[192] - مجلة الوطن،Webmaster @ alwatan.co, ندوة الإدارة بالقيم، من موقع:
http://www.alwatan.com/grapics ،12/12/05.

تكمن في أن إدارتنا لم تواكب بعـد طموحاتنا، وهذا ما تؤكـده الكثـير مـن الكتابـات حـول التنظيم في الجزائر، فهو يتسـم بالتنـاقض والتعارض بين ما هو نظري من مفاهيم تنظيمية وبين ما هـو عمـلي مـن أعمـــال وممارسـات، وكنتيجـة لهـذا التعـارض فقـد ظهـرت قـيم تنظيمية سلبية منافية للفعالية التنظيمية، ومن أبرز هذه المظاهر السلبية: عدم الانضباط في العمـل، السـلوك البيروقراطـي الجامـد، التهـاون، اللامبـالاة، عـدم تحمـل المسـؤولية، تبـذيرالأموال العموميـة، هيمنـة العلاقـات الشخصـية والمحسـوبية في عمليـات الاختيـار والتعيــين والترقية وتخصيص المكافآت..الخ.

وحسب الباحثان "ديف فرانسيس ومايـك وود كـوك" فـالقيم التنظيميـة تشـمل أربعة أبعاد رئيسية كما يشمل كل بعد ثلاث قيم وهي:

ـ إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة، الصفوة، المكافأة.

ـ إدارة المهمة: الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة.

ـ إدارة العلاقات: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

ـ إدارة البيئة: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

وقد توصل الباحثان إلى هـذه القـيم مـن خـلال تتبـع مراحـل تطورالفكـر التنظيمـي ومحاولة الجمع بين إيجابيات كل مرحلة، كذلك نتيجة لعدة دراسات أجراهـا الباحثـان في العديد مـن الـدول مثـل: السـويد، المكسيك،اسـبانيا، الهنـد، نيوزيلنـدا، الولايـات المتحـدة الأمريكية.

وبما أن هذه القيم أخذت مـن دراسـات وبحـوث أجريـت في بيئـات أجنبيـة بالنسبة إلينا(ليست مجتمعات عربية إسلامية) إلا أنها قيم إيجابيـة لا تتنافـــى مع مجتمعاتنـا وثقافتنا الإسـلامية، وبالتـالي ارتـأت الباحثـة إمكانيـة دراسـتها في منظماتنا لذلك جاءت دراسـتها لتركـز عـلى القـيم التنظيميـة بأبعادهـا الإداريـة

الأربعة السابق ذكرها وعلاقتها بفعالية التنظيم، وذلك من خلال معرفة مدى إسهامها في تحقيق بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية (الداخلية والخارجية)، وذلك لعدم إمكانية الباحثة في استخدام كل المؤشرات، والتي قامت بتحديدها بناءا على مراجعتها للدراسات السابقة حول فعالية التنظيم من جهة، وبما يتناسب ومجال دراستها من جهة أخرى(مؤسسة صناعية).

كما تجدر الإشارة كذلك إلى أهمية الدراسات والبحوث حول أساليب القيادة والاتصال، أنماط التسيير، التطور التكنولوجي..الخ وأثرها على فعالية المنظمة.

وعليه قامت الباحثة بصياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

ـ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب "إدارة الإدارة، وإدارة المهام، و إدارة العلاقات، وإدارة البيئة؟

ـ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

ـ ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

1.1. <u>مبررات اختيار مشكلة البحث</u>:

تتمثل مبررات اختيار مشكلة البحث فيما يلي:

ـ اعتبار أن موضوع فعالية التنظيم من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما، وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة.

ـ الأثر الكبير للقيم في توجيه سلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم.

ـ قلة الدراسات والبحوث التي اهتمت بالقيم التنظيمية ودورها في التنظيم حسب مجال إطلاع الباحثة.

ـ إن دراسة القيم التنظيمية في نظر الباحثة ذات فائدة لموضوع البحث(فعالية التنظيم) خصوصا من أجل التوصل إلى مؤشرات جديدة.

2.1. أهمية مشكلة البحث:

تتضح أهمية مشكلة البحث فيما يلي:

- التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز، وتوجيه سلوك العاملين، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين القيم والفعالية.

-كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة، ومدى فعالية التنظيم وذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية.

- كما تبرز أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث من خلال النتائج التي تتوصل إليها.

3.1. أهداف مشكلة البحث:

اهتمت هذه الدراسة بتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة،

وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية.

- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

- تحديد طبيعة هذه العلاقة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة:

2.1. فرضيات الدراسة:

يعرف الفرض بأنه "عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولا يخرج عن كونه نوع من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة، ولابد أن تتمتع تلك الفروض بخاصية القابلية للاختبار[193].

لذلك، وبعد الإطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة، وبناءا على الإشكالية المصاغة، حاولت الباحثة وضع فرضيات هي بمثابة حلول مؤقتة، والتي سيتم اختبارها في الجانب الميداني من الدراسة، وتمت صياغة الفرضيات كما يلي:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

[193]- بلقاسم سلاطنية وحسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، عين مليلة (الجزائر)، دار الهدى، 2004، ص129.

- الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطـارات المسـؤولة نحـو قـيم إدارة الإدارة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

2- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطـارات المسؤولة نحو قـيم إدارة المهمـة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

3- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطـارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقـات واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم

4- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطـارات المسـؤولة نحـو قـيم إدارة البيئـة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

2.2. تحديد المفاهيم الاجرائية:

1.2.2. التنظيمOrganization:

يمكن اعتبار المنظمة: "مؤسسة تتكون من جماعات محددة يتصـلون مـع بعضـهم الـبعض لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولها بناء يتضمن تقسيم العمل، ومراكز السلطة والمسـؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لإنجاز الأعمـال، ووضع السياسـات والخطـط الراميـة إلى تحقيـق الأهداف".

2.2.2. القيم التنظيمية Organizational values:

من خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف للقيم التنظيمية في الفصل الأول من الباب الثاني نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين حـول تعـريفهم للقـيم التنظيميـة، فهـم يتفقون على أنها تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تعمل كموجه للسلوك داخـل التنظيم.

وبناءا عليه يكون التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية كالتالي:

"هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات المتعلقة بمجال العمل والتي تحدد سلوك الإطارات المسؤولة وتوجهه نحو تحقيق الأهداف داخل التنظيم، وهذه القيم هي: القوة، الصفوة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، فرق العمل، العدل، القانون والنظام، التنافس، الدفاع، استغلال الفرص".

وتجدر الإشارة إلى أن أي قيم أخرى لن تكون مجالا للبحث في هذه لدراسة.

3.2.2. الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

اتضح مما سبق يتضح قصور اتجاهات تعريف الفعالية التنظيمية السابقة والمتمثل في انفصالها عن بعضها وعدم تكاملها، وعليه فالتعريف الأمثل كما تراه الباحثة هو الذي يضم أكثر من جانب ويشمل كل أبعاد الفعالية، لذلك فقد اختارت الباحثة مجموعة من المؤشرات الداخلية (مدخلات، عمليات)، والخارجية (مخرجات، بيئة)، ولكن هذا لا يعد كافيا في نظر الباحثة، فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة مجال الدراسة(مؤسسة صناعية)، وعليه وبناءا على مراجعة الباحثة للدراسات السابقة حول فعالية التنظيم، وحسب مجال دراستها، سيتم التركيز أكثر على بعد "العمليات" وهو الجانب الذي يتناسب مع مجال دراسة الباحثة.

وبالتالي يمكن تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا بأنها:

"قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها ومتطلباتها من: إمكانات بشرية ومادية،خطط وأهداف، والاستفادة من طاقات أفرادها من خلال: اتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة، الحوافز، تنمية العاملين، اتصال، ومدى تكيف المنظمة مع بيئتها

وذلك لتحقيق أهدافها النهائيـة والمتمثلـة في الإنتـاج بالكميـة المطلوبـة والجـودة والـربح وتحقيق أهداف جديدة".

3.2. الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظريـة عـن موضـوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصربأخطائهم[194]، لذلك سـوف تقـوم الباحثة في هذا المجال بعرض مجموعـة مـن الدراسـات السـابقة التـي تناولـت موضـوعي فعالية التنظيم والقيم التنظيمية، هادفة من خلال مراجعتها لهذه الدراسات الحصول على رؤية واضحة لموضوع الدراسة، والاستفادة مما قدمته تلك الدراسـات. كـما يمكـن توضـيح العلاقة بين دراسة الباحثة وهذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق، وأوجه الاخـتلاف بينهما من حيث: الهدف والمجال، لأن تحديد العلاقـة يمكـن الباحثـة مـن تحديـد الإسـهام الذي ترى أنها تستطيع القيام به بناءا على هذه الدراسات، ثم تقييم هذه الدراسـات مـن خلال إبراز جوانب الضعف والقوة فيها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.3.2. الدراسة الأولى:

بعنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" وهي رسالة ماجستير مقدمة مـن: خالـد بن عبد اللـه الحنيطة، سنة:2003م. أجريت هذه الدراسة في المملكـة العربيـة السـعودية بمدينة الرياض, وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

[194]- ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، في: فضيل دليـو(محـرر)،دراسـات في المنهجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2000، ص 37.

وتمت صياغة تساؤلات فرعية كتالي:

* ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

* ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

* هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟

واتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة. وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الاستبانة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية, ولقياس مستوى كفاءة الأداء. واعتمد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الاستبانة وهي: منخفض جدا, منخفض, متوسط, مرتفع, مرتفع جدا.
وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها: 385 فرد، 210 منهم عسكريين و175 مدنيين.

والمفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: القيم، القيم التنظيمية، الكفاءة، الأداء، كفاءة الأداء.

وتضمنت الدراسة خمسة فصول: تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة، أهميتها وأهدافها وحدودها ثم تحديد المفاهيم. وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري حول القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبعض الدراسات السابقة ثم تعقيب على هذه الدراسات. واهتم الفصل الثالث بالإطار المنهجي للدراسة (منهج، عينة، أداة..)،

وخصص الفصل الرابع للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة. وأخيرا الفصل الخامس والذي ضم عرض وتحليل نتائج الدراسة، وأهم هذه النتائج هي:

ـ أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

ـ تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.

ـ اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ـ اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء[195].

2.3.2. الدراسة الثانية:

بعنوان: "دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم"

وهي رسالة دكتوراه مقدمة من: دخيل الله حمد محمد الصريصري، سنة:1992م.

وأجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي إلى انخفاض فعاليته؟
- هل يؤثر عدم تكامل المدخلات على عمليات النظام و بالتالي مخرجاته؟
- هل يؤدي عدم تفاعل النظام التعليمي مع بيئته إلى انخفاض فعاليته؟

وبناءا على هذه التساؤلات تمت صياغة الفروض التالية:

---

[195]- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، من موقع:
http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/ ،06/04/09.

* يؤدي عدم تكامل مـدخلات النظـام التعليمـي(إمكانـات بشريـة، ماديـة..) إلى انخفـاض فعالية التنظيم.

* يؤثر عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي على فعالية العمليات التعليمية.

* تتأثر مخرجات النظام التعليمي بالقصـور الـذي تعـاني منـه العمليـات والمـدخلات مـما يجعل هذه المخرجات غير متسقة مع الاحتياجات الفعلية لقطاعات المجتمع.

* يؤدي قصور العلاقات وعدم التفاعل بين النظام التعليمي ومؤسسات البيئة الخارجية إلى انخفاض فعالية النظام بصفة عامة وانخفاض مخرجاته بشكل خاص.

ـ أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصـفي التحـليلي لأنـه يعمـل عـلى توصيف الواقع الميداني لمشـكلة الدراسـة ثـم تفسـيره وتحديـد العلاقـات بـين الممارسـات للوصول إلى النتائج.

وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الباحث الاسـتبانة لجمـع البيانـات الميدانيـة بنـاءا على الدراسة الاستطلاعية وقد تضمنت 164عبارة، تـتم الإجابـة عليهـا مـن خـلال خمـس بدائل هي: موافق بشدة، موافق، لا أعلم، أرفض، أرفض بشدة.

وتكونت عينة الدراسة من القيادات التعليمية لبعض الإدارات والمدارس وعدد مـن رجـال الأعمال في المؤسسات التي تتعامل مع خرجي النظام مجال البحث حيـث شـملت العينـة: 30فرد من الإدارات التعليمية، 62 فرد من مديري المدارس،105 أفراد من المعلمين، 28 فرد من مديري مؤسسات البيئة الخارجية، وهي عينـة عشـوائية طبقيـة، وتـم توصـيف هـذه العينـة مـن خـلال: وظـائف الأفـراد، تـوزيعهم الجغـرافي في المـدارس والإدارات التعليميـة ومؤسسات البيئة الخارجية، ومستواهم التعليمي وسنوات الخبرة.

والمفهوم المركزي في هذه الدراسة هو فعالية التنظيم فقد حاول الباحث تحديد هذا المفهوم بدقة من خلال عرضه لآراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم.

وقد تضمنت الدراسة سبعة فصول، حيث تناول الفصل الأول الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد مجتمع البحث وعينته، وتضمن الفصل الثاني الدراسات السابقة، وتناول الفصل الثالث موضوع الفعالية التنظيمية بصفة عامة، أما الفصل الرابع فقد تناول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، وتضمن الفصل الخامس المتغيرات البيئية وأثرها على فعالية النظام التعليمي، أما الفصل السادس فقد استعرض فيه الباحث خطوات الدراسة الميدانية، وتضمن الفصل الأخير تحليل البيانات الميدانية والنتائج التي توصل إليها الباحث، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج:

ـ إن من بين المعوقات الأساسية لفعالية النظام التعليمي انخفاض عناصر مدخلاته وعدم تكاملها في تحقيق الفعالية.

ـ إن عمليات النظام التعليمي بالرغم من انخفاض فعاليتها إلا أنها أكثر فعالية مقارنة ببعد المدخلات.

ـ تنخفض فعالية النظام التعليمي بسبب انخفاض فعالية المدخلات وعدم تكاملها والتي تؤثر على فعالية مخرجاته[196].

3.3.2. <u>الدراسة الثالثة:</u>

بعنوان: "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم"

وهي رسالة دكتوراه مقدمة من عمار بوخذير، سنة2005م.

[196]- دخيل اللـه حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره.

وأجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة عنابة، وهي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد ويولونها اهتماما كبيرا عند ممارساتهم التسييرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية؟
- ما مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم؟
- هل توجد اختلافات أو تشابهات في درجة ممارسة القيم تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي للإطار؟
- هل توجد فروق دالة في درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى لمتغيري السن والأقدمية في المؤسسة؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات عامة وهي:

* نتوقع وجود درجة عالية دالة إحصائيا عند مستوى0.05 من الممارسة لكل قيمة من القيم التنظيمية المبحوثة كما يدركها الإطارات العليا والوسطى.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدركات الإطارات حول درجة ممارسة كل قيمة من القيم التنظيمية مجتمعة تعزى لعاملي المستوى التعليمي ومستوى الوظيفة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة0.05 بين مدركات الإطارات لدرجة ممارسة القيم التنظيمية وكل من عامل العمر والأقدمية في المؤسسة.

أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المقابلة وتحليل مضمون الوثائق والنشرات الإعلامية الصادرة عن المؤسسة ميدان البحث وذلك خلال الدراسة الاستطلاعية للكشف على القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد، والاستبيان في الدراسة الأساسية للتعرف على مدى

ممارسة الأفراد لهذه القيم ومعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بينها وبين المتغيرات الشخصية.

وقد قام الباحث باختيار عينة من الإطارات العليا والوسطى بطريقة عشوائية طبقية، وتم توصيف هذه العينة من خلال: السن، الأقدمية في الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

والمفاهيم المركزية في هذه الدراسة هي:

الممارسة التسييرية، ثقافة المنظمة، المديرون، التحول.

وقد قسم الباحث هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وآخر تطبيقي. بحيث احتوى القسم النظري على أربعة فصول، خصص الفصل الأول لعرض إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها وأهم الدراسات السابقة. وخصص الفصل الثاني لعرض أهم الاتجاهات الفكرية في نظريات الإدارة والتنظيم، كما تضمن عرض موجز لمختلف مراحل تطور القيم التنظيمية في الفكر الإداري، ثم أشكال التسيير التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية، واختص الفصل الثالث بموضوع الثقافة التنظيمية(مفهومها، خصائصها، مكوناتها، تصنيفاتها..)، ثم الفصل الرابع والذي عالج موضوع الثقافة التنظيمية من حيث تكوينها وتغييرها.

أما القسم الثاني من الدراسة وهو الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين (الخامس والسادس) حيث شمل الفصل الخامس الإطار المنهجي (مجالات الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات،الأساليب الإحصائية، ثم عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية). وخصص الفصل السادس لعرض نتائج الدراسة الأساسية ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة أهمها:

ـ وجود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، الأمن والسلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط)،

باستثناء قيمة العلاقات الإنسانية التـي كانـت درجـة ممارسـتها معتدلـة، وقيمـة التنميـة الشخصية التي جاءت درجة ممارستها منخفضة[197].

4.3.2. الدراسة الرابعة:

بعنوان: "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"

وهي رسالة دكتوراه مقدمة من: محمد الطاهر بوياية، سنة2004، أجريـت هـذه الدراسـة بـالجزائر بمدينـة عنابـة، وهـي دراسـة وصـفية هـدفت إلى الإجابـة عـلى مجموعـة مـن التساؤلات وذلك بعد العـرض المـوجز لمختلـف المراحـل التاريخيـة التـي مـر بهـا التنظـيم الاقتصادي الجزائري، وما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم انطلاقه بفعالية وهـذه التساؤلات هي:

- هل ستنجح "إسباث Ispat" عنابة مجال الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟
- هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟

وبناءا على هذه التسـاؤلات قـام الباحـث بصـياغة فرضـية عامـة تنـدرج ضـمنها أربـع فرضيات جزئية وذلك كما يلي:

* كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين والمسيرين كلما تحققت الفعالية.
* لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.
* لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.

[197]- عمار بوخذير: تجدد الممارسات التسييرية وتحول ثقافـة التنظـيم، (رسـالة دكتـوراه غـير منشـورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة (الجزائر)،2005.

* لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.

* لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الوقائع وتحليل النتائج، وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم ثلاث أدوات هي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان (لقياس الاتجاه وفق سلم ليكرت الخماسي).

وبناءا على الإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة قام الباحث باختيار عينة من الإطارات بطريقة عشوائية طبقية، والتي كان عدد أفرادها 48 إطار موزعين على فئتين:

* الفئة الأولى: 20 إطار من الفئة الوسطى العليا.

* الفئة الثانية: 28 إطار من الفئة الوسطى الأدنى منها.

وتم توصيف هذه العينة من خلال: طبيعة التكوين، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي.

والمفاهيم المركزية في هذه الدراسة هي: الثقافة التنظيمية، الفعالية، الرضا، الأداء.

وتضمنت الدراسة خمسة فصول، شمل الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة من تحديد للموضوع وأهميته والإشكالية والفرضيات..الخ، واحتوى الإطار النظري على ثلاث فصول تطرق من خلالها الباحث على التوالي إلى: المنظمة، الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، أما الجانب الميداني فقد اشتمل على فصل واحد هو الفصل الخامس، حيث تناول فيه الباحث سبب اختيار ميدان الدراسة، ثم التعريف به ووصف

مجتمع البحث وعينة الدراسة ثم المنهج والأداة والأساليب الإحصائية، وأخيرا عرض وتحليل النتائج والتي أهمها ما يلي:

ـ التأكيد على أن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجانب التقني والمادي بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.

ـ الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام ثقافة المنظمة باعتبارها من العوامل الحساسة في إنجاح الأعمال[198].

5.3.2. استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

تتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات الأربع السابقة فيما يلي:

ـ من الدراسات من وجهت نظر الباحثة إلى أن دراسة الفعالية تتطلب نظرة شمولية تشمل جميع الأبعاد التنظيمية (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة)، وعدم الاعتماد على بعد واحد.

ـ كما أفادت الباحثة في اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع فعالية التنظيم وتكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

ـ ومن الدراسات من ساهمت في إبراز أهمية الجانب الثقافي للفرد داخل التنظيمات وقد ساعد ذلك في اختيار القيم التنظيمية باعتبارها من أهم العناصر الثقافية للتنظيم ودراسة علاقتها بموضوع البحث.

ـ كذلك أفادت الدراسات الأربع في طريقة تصميم استبياني الدراسة والجوانب التي تضمنها كل منهما.

[198]- محمد الطاهر بوياية: مرجع سبق ذكره.

ـ كما استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة ومقارنة هذه النتائج بنتائج دراستها.

6.3.2. العلاقة بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

وتتناول أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة وتلك الدراسات من جهة، وأوجه الاختلاف بينها من حيث الهدف والمجال من جهة أخرى وذلك كما يلي:

- أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة وهذه الدراسات في عدة جوانب أهمها:

- تتفق الدراستان الثانية والرابعة مع دراسة الباحثة في تناولهما موضوع فعالية التنظيم[199].

- دراسة القيم التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي: (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، والاستعانة بمقياس كل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وود كوك" في بناء استبيان القيم التنظيمية[200].

ـ تشترك الدراسة الثالثة مع دراسة الباحثة في دراسة بعض القيم التنظيمية مثل: العمل الجاد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، ترشيد الموارد، العلاقات الإنسانية، الاهتمام بالبيئة[201].

ـ دراسة الفعالية دراسة شمولية[202].

---

[199]- دخيل الله حمد محمد الصريصري ومحمد الطاهر بوياية: مرجع سبق ذكره.

[200]- خالد بن عبد الله الحنيطة: مرجع سبق ذكره.

[201]- عمار بوخذير: مرجع سبق ذكره.

[202]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره.

ـ التركيز على الجوانب الثقافية التنظيمية لدراسة الفعالية[203].

ـ كما اتفقت الدراسات الأربع السابقة مع دراسة الباحثة في إتباعهم المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية.

- أوجه الاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

يمكن توضيح جوانب الاختلاف من حيث الهدف والمجال كما يلي:

أ/ من حيث الهدف:

استهدفت الدراسات الأربع السابقة على التوالي:

ـ التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية، وتحديد العلاقة بينها وبين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة..)، وكفاءة الأداء.

ـ دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العام بالمملكة السعودية من خلال مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ومدى تفاعله مع بيئته.

ـ معرفة مدى ممارسة أفراد المؤسسة لمجموع القيم المؤكدة من قبل الإدارة العليا وفقا لمدركات فئة الإطارات العليا والوسطى، وتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة القيم التنظيمية وبعض المتغيرات كالسن والأقدمية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

ـ التعرف على اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية، وهي أربعة نماذج (الإستحقاقي، التطوري، العلمي، القانوني).

---

[203] - محمد الطاهر بوياية: مرجع سبق ذكره.

ـ أما دراسة الباحثة فتهدف إلى معرفة اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة ميدان الدراسة، واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم وذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

ب/ من حيث المجال:

شملت الدراسات الأربع السابقة على التوالي عددا من المجالات هي:

ـ الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران (الرياض).

ـ قطاع التعليم العام بالتطبيق على المنطقة الغربية (جدة، مكة المكرمة، الطائف) بالتركيزعلى المرحلة الثانوية (السعودية).

ـ مؤسسة إسبات (سيدار سابقا) بمدينة عنابة.

ـ مؤسسة إنتاجية ومجموعة من المؤسسات الخدماتية بمدينة عنابة.

ـ أما مجال دراسة الباحثة فهو: مؤسسة صناعية (مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية بمدينة بسكرة).

7.3.2. <u>تقييم الدراسات السابقة</u>:

حاولت الباحثة في هذا المجال تقييم الدراسات السابقة وذلك من خلال إبراز جوانب الضعف وجوانب القوة لكل دراسة كما يلي:

الدراسة الأولى: (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء).

إن من بين جوانب الضعف التي ميزت هذه الدراسة هي أن الباحث عند عرضه للدراسات السابقة تطرق إلى عنوان الدراسة والهدف منها والمنهج وأهم النتائج فقط، ولم يوضح الجهة التي قامت بالدراسة والسنة التي أجريت فيها، كذلك فإن

الباحث عند عرضه لتصنيفات القيم التنظيمية تطرق إلى عدة تصنيفات من بينها تصنيف "سبرانجر" للقيم إلى: قيم نظرية، اقتصادية، اجتماعية، جمالية، سياسية، دينية. لكن الباحثة ترى أنه بالرغم من علاقة هذه الأنواع بالقيم التنظيمية إلا أن هذا التصنيف ينطبق على القيم بصفة عامة وليس القيم التنظيمية بالتحديد، كذلك الأمر بالنسبة للتصنيفات الأخرى ماعدا تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وود كوك".

أما عن جوانب القوة البارزة في هذه الدراسة هي أن الباحث استطاع أن يتحكم بشكل جيد في موضوع بحثه وضبط متغيراته، كما وفق أيضا في تطوير استبانة القيم التنظيمية بما يتناسب مع مجال دراسته (الخدمات الطبية).

الدراسة الثانية: (دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العام).

بعد عرض الباحث لمختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، وجد أنه يجب دمج هذه المداخل للخروج بمدخل جديد يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة).

ولكن وحسب إطلاع الباحثة فإن هذا المدخل ليس بجديد، وإنما دراسة فعالية التنظيم من خلال جميع هذه الأبعاد تدخل في إطار دراسة التنظيم من خلال نظرية النظام أو مدخل النظام.

ومن جوانب القوة التي برزت في هذه الدراسة هي قدرة الباحث في تحديد مفهوم الفعالية بدقة، وطريقة عرض الدراسات السابقة (محلية، عربية، أجنبية)، بحيث أظهر تحليل تلك الدراسات مدى تزايد اهتمام الباحثين بموضوع الفعالية التنظيمية. كذلك وفق الباحث في دراسة الفعالية دراسة شمولية، وفي وضع فرضيات الدراسة بناءا على نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت واقع التعليم في المملكة العربية السعودية وبعض البلاد العربية. كما يتضح وجود تكامل بين

الفصول بحيث مهد الباحث في خلاصة كل فصل إلى الفصل الذي يليه مما أوجد ترابط وثيق بينها، كل هذه الجوانب وغيرها توضح مدى تمكن الباحث من موضوع دراسته.

الدراسة الثالثة: (تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم).

يتضح من خلال عنوان هذه الدراسة أن موضوع البحث هو تحول ثقافة التنظيم بينما ركز الباحث في دراسته على القيم التنظيمية فقط، وبالتالي كان من الأفضل لو كان عنوان الدراسة كالتالي: "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول قيم التنظيم"، لأن ثقافة المنظمة تشتمل على العديد من العناصر مثل: الطقوس، المعتقدات، القيم، الرموز..الخ، وبالتالي لو قام الباحث بدراسة كل هذه العناصر أو حتى عنصرين منها لكان العنوان مناسب، ولكن مادام قد ركز على القيم وحدها فهذا يعني وضعها مباشرة في العنوان. كذلك فإن الباحثة ترى أن فصل الثقافة التنظيمية من (مفهوم، مستويات، أنواع، علاقتها بالسلوك التنظيمي) والفصل الرابع (تكوينها، آليات ترسيخها، تغييرها) ليست لهما علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، فمن الأفضل لو كان هذين الفصلين حول القيم التنظيمية. كما أنه لا يوجد تمهيد للفصول ولا خلاصة. كذلك لم يذكر الباحث أي منهج قام بإتباعه، حيث قال بأنه "اعتمد على المنهج الكيفي خلال الدراسة الاستطلاعية بغية اكتشاف وتحديد القيم التنظيمية السائدة، وعلى المنهج الكمي خلال المرحلة الثانية لقياس مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم، وعليه فإن الأسلوب الأول يعد مقدمة ضرورية للأسلوب الثاني في مثل هذه الدراسة". حيث ترى الباحثة أنه يجب التفريق بين المنهج والأسلوب، فخلال الدراسة الاستطلاعية اعتمد الباحث على المقابلة وتحليل المضمون وجاءت نتائج المقابلة معبر عنها بالنسب المؤوية وهذا لا يدل على استخدام الأسلوب الكيفي، أما بالنسبة لتحليل المضمون فمن المعروف أنه يمكن أن يكون التحليل كمي أو كيفي أو كلاهما معا والباحث استخدم فعلا التحليل الكيفي، و بالتالي يمكن القول بأن الباحث قد

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما عدة أساليب أو أدوات كالمقابلة وتحليل المضمون والاستبيان.

أما بالنسبة لجوانب القوة الواضحة في هذه الدراسة هي محاولة الباحث اكتشاف وتحديد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة "أسباث" من خلال تحليل مضمون النشرات الإعلامية وبعض الوثائق الإدارية والتي توضح الأسلوب المرغوب في المؤسسة وكذا القوانين والإجراءات المنظمة للعمل كسياسة التوظيف والاختيار والتكوين..الخ، كذلك استخدام الباحث المقابلة لمعرفة أسلوب الإدارة المتبع في (الترقية، تقييم الأداء..وغيرها من الجوانب التنظيمية الأخرى)، فحسب رأي الباحثة فإن هذين الأسلوبين (المقابلة وتحليل المضمون) مناسبين للكشف عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الدراسة الرابعة: (دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية).

إن من بين جوانب الضعف الواضحة في هذه الدراسة هي: صياغة العنوان، فلم يوضح الباحث أي فعالية يقصد (فعالية قيادية، إدارية ، تنظيمية..الخ)، كما أن الفصل الرابع المعنون بالفعالية لا يعكس محتواه، حيث تطرق فيه الباحث إلى عناصر حول الرضا (تعريفه، مؤشراته..) والأداء (تعريفه، نظرياته، تقييمه..)، فمن الأفضل لو كان الفصل معنون بالفعالية التنظيمية وهي الفعالية التي يقصدها الباحث في هذه الدراسة، كما أن الأداء والرضا من الأفضل لو كانا ضمن عنصر مؤشرات فعالية التنظيم لأن الباحث استخدمهما كمؤشرات. كذلك بالنسبة للعينة حيث قام الباحث بتحديدها لكنه لم يوضح نسبتها من المجتمع الأصلي. كما قال الباحث عن المنهج المتبع في الدراسة ما يلي: "نظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث تعد الدراسة استطلاعية، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب في تناول مثل هذا الموضوع".

لكن الدراسة الاستطلاعية تتطلب استخدام المنهج الاستكشافي وليس الوصفي، لذلك فإن دراسة الباحث وصفية استخدم خلالها المنهج الوصفي التحليلي، كذلك من بين أدوات جمع البيانات استخدم الباحث الملاحظة ولكنه لم يذكر نوعها.

أما عن جوانب القوة البارزة في هذه الدراسة هي أن الباحث حاول توضيح الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري من أجل نجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، ولم ينظر إليه من الزاوية المادية بقدر ما ركز على الناحية الثقافية.

ومن خلال عرض وتحليل وتقييم الدراسات الأربع السابقة والتي تناولت موضوع فعالية التنظيم وكذلك القيم التنظيمية، تظهر أهمية دراسة موضوع الفعالية التنظيمية، وتحديد مفهومها بشكل واضح ودقيق، كذلك تحديد مؤشراتها وتوضيح مداخل دراستها..الخ. كما تظهر أهمية دراسة القيم التنظيمية داخل التنظيم بأبعادها الإدارية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وتوضيح مراحل تطورها ووضع تصنيفات مناسبة لها لتسهيل دراستها.

4.2. مجالات الدراسة

1.4.2. المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية لبسكرة ENICAB، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تقع في المنطقة الصناعية بسكرة، وأنشئت سنة 1986 حيث كانت تابعة "للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل" الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة".

وتتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر بـ: 42 هكتار منها 12 مغطاة و7,5 منها مخصصة لورشات الإنتاج، أما الباقي فيمثل مخازن وعمارات إدارية وملحقات. ويتمثل نشاط المؤسسة في الإنتاج والتسويق(الكوابل الكهربائية "BT-MT-HT"، كومبند ب ف ك، بكرات خشبية)، ويقدر عدد العمال الحالي لمؤسسة صناعات الكوابل بـ:1040 عامل من بينهم 248 عامل مؤقت(CDD) أما الإطارات فيمثلون نسبة %7أي 74 إطار.

2.4.2. المجال البشري:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي، ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا، وذلك عندما يتعذر على الباحث تغطية المجتمع الأصلي مباشرة. ويتمثل مجتمع الدراسة في "كل المفردات التي تكون موضع هدف الدراسة سواء تم

جدول رقم(3) يوضح مفردات مجتمع الدراسة الأولى

الإطارات المسؤولة	عدد الأفراد
إطارات مسيرة	(6)
إطارات سامية	(14)
إطارات متوسطة	(30)
المجموع	(50)

الاعتماد على أسلوب المعاينة أو أسلوب الحصر (المسح) الشامل حتى يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فرص متساوية لأن تكون من مفردات العينة"[204].

وبناءا عليه ولأن هدف دراسة الباحثة هو التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وفعالية التنظيم فإن مجتمع الدراسة يتكون من كل الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية لبسكرة وعددهم (50) إطار مسؤول، وبما أن العدد قليل فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، كما هو موضح في الجدول (13).

3.4.2. المجال الزمني:

ويقصد به الفترة التي يستغرقها البحث بدأ من اختيار المشكلة وإعداد خطة البحث، مرورا بتحديد الإجراءات والخطوات المنهجية وإعداد أدوات البحث واختيار المجالات(المكاني والبشري)، وصولا إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها وكتابة التقرير النهائي للبحث[205].

وعليه يمكن تقسيم فترة دراسة الباحثة إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى: وتم فيها اختيار المشكلة ووضع خطة البحث وجمع المراجع اللازمة للشروع في الدراسة النظرية، وتم ذلك من شهر جانفي2005 إلى غاية شهر نوفمبر2005.

---

[204]- أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي(تعريفه، خطواته، مناهجه،المفاهيم الإحصائية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص151.

[205]- سعيد ناصف: محاضرات تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها (نماذج لدراسات وبحوث ميدانية)، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، 1997، ص41.

المرحلة الثانية: وتم خلالها تحديد مشكلة الدراسة بدقة ومراجعة الدراسات السابقة واستكمال الجوانب النظرية لمشكلة البحث وتم ذلك من شهر ديسمبر2005 إلى غاية شهر أفريل2006.

المرحلة الثالثة: إعداد خطة الدراسة الميدانية ووضع الإجراءات المنهجية، وتصميم الاستبيانين (1) و(2) في صورتهما الأولية وعرضهما على مجموعة من المحكمين (أربعة أساتذة بجامعة بسكرة)، ثم إجراء التعديلات اللازمة وصياغتهما في صورتهما النهائية، وتم ذلك خلال شهري ماي وجوان 2006 .

المرحلة الرابعة: خلال هذه المرحلة قامت الباحثة بتطبيق الاستبيانين (1) و(2) وجمع البيانات من المبحوثين ومراجعتها وتم ذلك خلال شهري أكتوبر ونوفمبر2006.

المرحلة الخامسة: وتم خلالها تفريغ بيانات الدراسة في جداول (في الحاسب الآلي)، وحساب معامل الثبات للاستبيانين، كذلك تم حساب المتوسطات الحسابية وتحليل البيانات، ثم دراسة العلاقة بواسطة معامل ارتباط "برسون"، وذلك في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها. وتم ذلك من أواخر شهر نوفمبر إلى غاية شهر ديسمبر2006.

المرحلة السادسة: وتم فيها استخلاص النتائج والتوصيات خلال شهر جانفي 2007، ثم كتابة تقرير البحث في شكله النهائي.

5.2. <u>منهج الدراسة</u>

أجمعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فعالية التنظيم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبما أن هذه الدراسة ستتناول ذات الموضوع وهو الفعالية التنظيمية فإن المنهج المتبع فيها هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع.

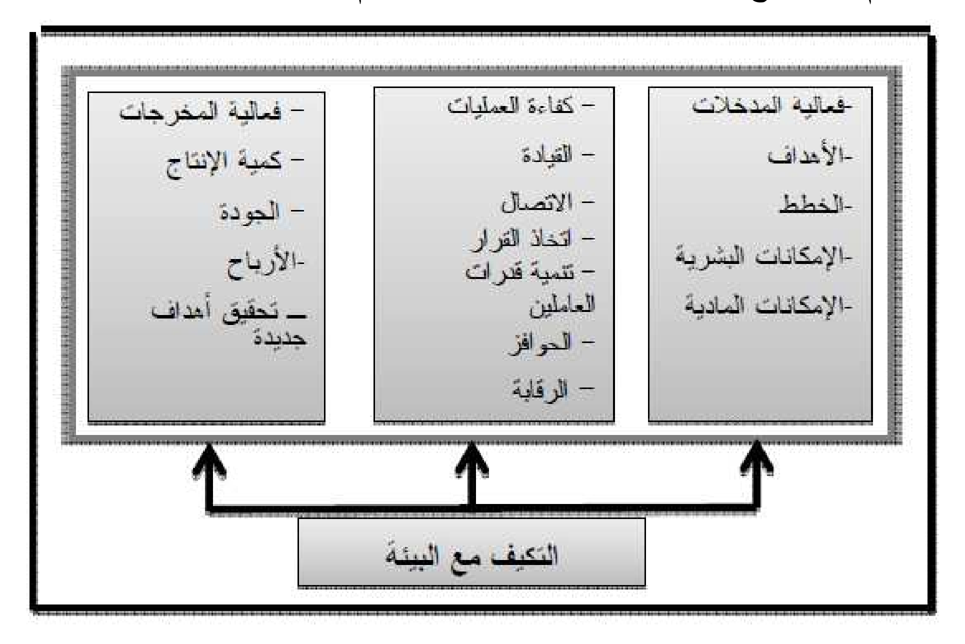
وكما سبق وأشارت الباحثة فهي بصدد دراسة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية واتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية وذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية(كما هي موضحة في المدخل المتبع من قبل الباحثة).

* المدخل لدراسة الفعالية:

إن المدخل الذي اتبعته الباحثة لدراسة الفعالية بعد استكمال الجوانب النظرية لمشكلة البحث وللوصول إلى دراسة شمولية لفعالية التنظيم مجال البحث (مؤسسة صناعية)، تقترح الباحثة مدخلا خاصا لدراسة الفعالية يشمل كل الجوانب التنظيمية (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة) مع التركيز أكثر على العمليات، فحسب رأي الباحثة فإنه ليس لكل هذه الجوانب نفس الأهمية بالنسبة للتنظيم مجال البحث (وقد تم التفصيل في هذه النقطة عند تناول مداخل دراسة الفعالية التنظيمية في الجانب النظري من الدراسة)، فقد أكدت معظم الدراسات السابقة أن مدخل العمليات يناسب أكثر المنظمات التي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع مثلا.

وبناءا على ما سبق فإن دراسة فعالية التنظيم مجال البحث سوف تعتمد على أربعة أبعاد أساسية، اثنان منها يعتبران من المؤشرات الداخلية (فعالية المدخلات، كفاءة العمليات)، والآخران من المؤشرات الخارجية (فعالية المخرجات، التكيف مع البيئة) كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(9): يوضح أبعاد وعناصر دراسة الفعالية للنظام مجال البحث للدراسة الأولى.



*المصدر: نجاة قريشي: مرجع سبق ذكره ص99.

6.2. أداة جمع البيانات

يعتمد المنهج البحثي أيا كان نوعه على أدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث ويستخدمها في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات، والتحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسته، وتحقيقا لهذا الغرض استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بمشكلة البحث كونها الأداة التي تناسب المنهج الوصفي التحليلي المتبع في هذه الدراسة، وفي هذا المجال يرى أحد المهتمين بالبحث العلمي أن الاستبانة هي:

"أداة لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها"[206].

ونظرا لأن الباحثة تهدف إلى دراسة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وبين فعالية التنظيم فقد قامت بإعداد استبيانين الأول يقيس "اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية" والثاني يقيس "اتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية".

1.6.2. مراحل إعداد الاستبيانين:

مر إعداد استبياني الدراسة بعدة مراحل حتى خرجا في صورتهما النهائية وذلك لضمان تناسبهما لما وضعا لأجله، وهذه المراحل هي:

- مراجعة استبيانات الدراسات السابقة:

حيث قامت الباحثة بالمراجعة العلمية لعدة استبيانات منها الخاصة بالقيم التنظيمية كتلك الاستبانة المعدة من قبل الباحثان "ديف فرانسيس ومايك وود كوك"، والاستبانة التي أعدها خالد بن عبد الله الحنيطة، وكذلك بعض الاستبيانات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية (الصريصري، بوياية) والاستفادة منهم في تصميم استبياني الدراسة وذلك بما يتناسب ومجال دراسة الباحثة.

الدراسة الاستطلاعية:

بعد أن قامت الباحثة بمراجعة عدد من الاستبيانات قامت باستطلاع الميدان وتوجيه بعض الأسئلة لمجموعة من المسؤولين بالمؤسسة، وذلك للأهداف التالية:

ـ التأكد من التصور العام للبحث.

---

[206]- فوزي غرايبية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، عمان، دار وائل، 2002، ص71.

ـ تحديد بعد أو أبعاد الفعالية التنظيمية التي ستركز عليها الباحثة في بناء الاستبيان الخاص بالفعالية.

ـ تحديد عناصر كل بعد.

ثم قامت الباحثة بإعداد استبيانين أوليين وذلك للتعرف على وجهات نظر المسؤولين بالمؤسسة حول مدى صلاحية محاور الاستبيانين، ومدى وضوح العبارات وخدمتها لأغراض الدراسة[207]، وقد ساعد ذلك في تعديل بعض المفاهيم، وإدخال عناصر إضافية.

تصميم الاستبيانين:

بعد مراجعة استبيانات الدراسات السابقة حول (فعالية التنظيم والقيم التنظيمية) وبعد جمع المعلومات والتعرف على آراء المسؤولين خلال الدراسة الاستطلاعية تم تصميم استبيانين: الأول يقيس اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية ويشمل (48) عبارة تغطي في مجموعها أبعاد القيم التنظيمية الأربع وهي:

ـ إدارة الإدارة.

ـ إدارة المهمة.

ـ إدارة العلاقات.

ـ إدارة البيئة.

---

[207] السيد بن ساسي محمد: مدير الموارد البشرية و الوسائل.
السيد يزيد مخلوف: رئيس دائرة المستخدمين والتكوين.
السيد لزهاري جودي: رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.
السيد نبيل مودع: رئيس مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

والثاني يقيس الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، ويشمل (44) عبارة تغطي أبعاد الفعالية الأربع مع التركيز على بعد العمليات، وتم تقسيم كل بعد من الأبعاد إلى مجموعة من العناصر(والتي تتفرع منها المؤشرات) وذلك على النحو التالي:

ـ عناصر البعد الأول (المدخلات): الخطط، الأهداف، الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية.

ـ عناصر البعد الثاني (العمليات): الحوافز، الرقابة، اتخاذ القرار، تنمية قدرات العاملين، القيادة، الاتصال.

ـ عناصر البعد الثالث (المخرجات): الأرباح، كمية الإنتاج، الجودة، تحقيق أهداف جديدة.

ـ عناصر البعد الرابع (البيئة): التكيف.

وبعد توضيح أبعاد الاستبيانين ووضع العبارات التي تخدم كل عنصر من هذه الأبعاد، وبناءا على الدراسات السابقة فقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس في وضع بدائل الإجابة وهي: موافق جدا، موافق، لا أعلم، غير موافق، غير موافق تماما، ووضع أوزان نسبية للإجابات الخمس كالتالي:

جدول رقم(4) يوضح البدائل المحتملة لإجابات الدراسة الأولى

البديل	الوزن النسبي في حالة العبارة الإيجابية	الوزن النسبي في حالة العبارة السلبية
موافق جدا	(5)	(1)
موافق	(4)	(2)

لا أعلم	(3)	(3)
غير موافق	(2)	(4)
غـــير موافـــق تماما	(1)	(5)

- توجيهات للمبحوثين:

تضمنت أداة الدراسة مقدمة تفيد كيفية الإجابة عن عباراتها، وطلبت فيها الباحثة من المبحوثين الإجابة على عبارات الاستبيانين بناءا على أفضل ما لديهم من معلومات مع توخي الدقة والصراحة مؤكدة في ذلك على سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي شاكرة تعاونهم من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كذلك تضمنت أداة الدراسة خانات خاصة بالمعلومات الشخصية تتعلق بـ: المستوى العلمي، العمر، الخبرة.

- اختبار الاستبانة:

تم توزيع الاستبيانين على مجموعة من المحكمين (أربعة أساتذة بجامعة بسكرة) [*]

حيث أبدوا ملاحظاتهم وآراءهم والتي تمثلت في التالي:

ـ تفكيك بعض العبارات المركبة.

ـ اختصار بعض العبارات لتحاشي الإطالة.

ـ إعادة صياغة بعض العبارات لكي تؤدي المعنى المطلوب.

[*] الأساتذة: دبلة عبد العالي، نور الدين زمام، جابر نصر الدين ونور الدين تاوريريت.

ـ حذف العبارات المتشابهة لتفادي التكرار.

وبعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون تم تصميم الاستبيانين في صورتهما النهائية:

الاستبيان الأول: الخاص بالقيم التنظيمية.

وتضمن (48) عبارة تغطي في مجموعها أبعاد القيم التنظيمية الأربع السابق ذكرها كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح أبعاد القيم التنظيمية وقيم كل بعد وأرقام العبارات لكل قيمة للدراسة الأولى.

الأبعاد (المحاور) الرئيسية	القيم التنظيمية	أرقام العبارات لكل قيمة
إدارة الإدارة	القوة	1ـ13ـ25ـ37
	الصفوة	2ـ14ـ26ـ38
	المكافأة	3ـ15ـ27ـ39
إدارة المهمة	الفعالية	4ـ16ـ28ـ40
	الكفاءة	5ـ17ـ29ـ41
	الاقتصاد	6ـ18ـ30ـ42
إدارة العلاقات	العدل	7ـ19ـ31ـ43
	فرق العمل	8ـ20ـ32ـ44
	القانون و النظام	9ـ21ـ33ـ45
إدارة البيئة	الدفاع	10ـ22ـ34ـ46
	التنافس	11ـ23ـ35ـ47
	استغلال الفرص	12ـ24ـ36ـ48

والاستبيان الثاني: خاص بالفعالية التنظيمية.

ونتضمن(30)عبارة تغطي في مجموعها أبعاد الفعالية الأربع السابق ذكرها مع التركيز أكثر على بعد(العمليات)، فالمؤسسة مجال الدراسة هي مؤسسة صناعية، وفعالية المصانع تتحدد بدرجة أكبر

بالتركيز على عملياتها وهذا ما أكدته نتائج كل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية.

والجدول رقم(6) يوضح: أبعاد الفعالية التنظيمية وعناصر كل بعد وأرقام العبارات الإيجابية والسلبية لكل عنصر للدراسة الأولى

البعد وعناصره	أرقام العبارات الإيجابية	أرقام العبارات السلبية	مجموع العبارات لكل عنصر
بعد المدخلات: ـ الخطط	1ـ16	/	2
ـ الأهداف	2 ـ 17	/	2
ـ الإمكانات البشرية	26	3 ـ 18	3
ـ الإمكانات المادية	4ـ 19	27	3
المجموع	/	/	10
بعد العمليات: ـ الاتصال	5ـ 20	/	2
ـ الحوافز	6ـ 21 ـ 28	/	3
ـ الرقابة	29	7ـ 22	3
ـ اتخاذ القرار	23 ـ 30	8	3
ـــ تنمية قدرات العاملين	9ـ 24	/	2
ـ القيادة	25	10	2
المجموع	/	/	15
بعد المخرجات:		/	

ـ الأرباح	13		1
ـ كمية الإنتاج	11	/	1
ـ الجودة	12	/	1
ـــ تحقيــق أهــداف جديدة	14	/	1
المجموع	/	/	4
بعد البيئة: ـ التكيف	15	/	1
المجموع الكلي:	/	/	30

.2.6.2 الثبات: Reliability – Fiabilité

ويقصد به "أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة"[208]. ومن الطرق المستخدمة لقياس درجة ثبات الاستبيان "طريقة التجزئة النصفية(معامل الاتساق الداخلي)split half reliability ، ويتم حساب معامل الاتساق الداخلي بتقسيم الاختبار إلى جزئين أي توزيع الأسئلة على قسمين أو اختبارين متماثلين، ولكي يكون الاختباران متماثلان فعلا فإن الأسئلة المكونة لكل منهما يجب أن تكون متساوية في متوسط الصعوبة وفي توزيع صعوبة الأسئلة ومتساوية في العلاقة الداخلية بين الأسئلة والوقت المخصص لتطبيقها[209]،

[208]-جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، عمان، الدار العلمية الدولية، 2000، ص134.

[209]- مقدم عبد الحفيظ: مرجع سبق ذكره، ص155.

ولتحقيق الشروط السابقة وجعل الجزئين متكافئين قامت الباحثة بتقسيم الاستبيان الأول بطريقة الأرقام الشفعية والوترية، أي جعل القسم الأول من الاختبار يتضمن الأسئلة التي تحمل الأرقام الفردية (1،3،5،..)، والقسم الثاني يتضمن الأسئلة التي تحمل الأرقام الزوجية (2،4،6،..)، ونفس الشيء بالنسبة للاستبيان الثاني، وطبعا يتم هذا بعد تطبيق الاستبيانين كاملين على مفردات الدراسة وتسجيل درجاتهم، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط، حيث كان معامل الارتباط بين الجزئين للاستبيان الأول الذي يقيس(اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية) ر= 0.98.

مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تقارب (+1).(أنظر الجدول رقم(1) في الملحق رقم(03)).

وكان معامل الارتباط بين الجزئين للاستبيان الثاني الذي يقيس(الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية) ر=0.78.

مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تقارب (+1). (أنظر الجدول رقم(01) في الملحق رقم(04)).وتجدر الإشارة إلى أن ثبات الاختبار يرتبط بطوله، وبتقسيم الاختبار إلى قسمين نكون قد خفضنا من طوله، وعليه فإن معامل الارتباط الذي نحصل عليه بين الجزئين هو في الواقع مكافئ لصورة واحدة من نصف الاختبار الأصلي.

3.6.2. الصدق: Validité - Validity

يقصد بصدق الاختبار "مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، بمعنى أن الاختبار يقيس ما وضع لقياسه فقط"[210]. وقد اعتمدت الباحثة لمعرفة درجة

[210]- صلاح أحمد مراد وأمين علي سليمان: الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار الكتاب الحديث،2002، ص350.

صدق استبياني الدراسة على "صدق المحكمين" من خلال آراء المحكمين السابق ذكرهم.ثـم "الصدق الذاتي" والذي يقاس "بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار"[211].

حيث كان معامل ثبات الاستبيان الأول ر= 0.98

وبالتالي فإن معامل الصدق الذاتي= $\sqrt{0.89}$ = 0.98.

ومعامل ثبات الاستبيان الثاني ر= 0.78

وبالتالــي فــإن معامـل الصدق الذاتي =$\sqrt{0.78}$ = 0.88.

7.2. <u>أسلوب المعالجة الإحصائية:</u>

1. حساب التكرارات والنسب المؤوية للتعرف عـلى الخصـائص الشخصـية لمفـردات الدراسة.
2. حساب المتوسطات الحسابية وذلك للتعرف عـلى اتجاهـات الإطـارات المسـؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خـلال بعـض المؤشـرات الداخليــة والخارجية.

3. معامل ارتباط برسون:

اعتمدت الباحثة لدراسة العلاقـة بـين اتجاهـات الإطـارات المسـؤولة نحـو القـيم التنظيمية(بأبعادها الإدارية الأربعة) وبين فعالية التنظيم (من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية) على معامل ارتباط برسـون للـدرجات الخـام بالطريقـة العامـة التي تعتبر من أبرز الطـرق التـي تعتمـد مبـاشرة في حسـابها لمعامـل الارتبـاط عـلى

211- محمد محمود مهدلي: تطبيقات علم الإحصاء في العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، المكتـب الجـامعي الحديث،2002، ص294.

الدرجات الخام ومربعات هذه الدرجات، ومن أهم مميزات هذه الطريقة العامة دقتها وسرعتها لأنها لا تنطوي على أي تقريب حسابي في خطواتها الجزئية والمعادلة تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مج س.ص} - \text{مج س . مج ص}}{\sqrt{[\text{ن(مج س}^2) - (\text{مج س})^2]\ [\text{ن(مج ص}^2) - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث:

يدل الرمز (ن) : عدد أفراد العينة.

ويدل الرمز (مج س.ص): مجموع حاصل ضرب الدرجات المقابلة في الاختبارين.

ويدل الرمز (مج س.مج ص): حاصل ضرب مجموع درجات الاختبار الأول(س) في مجموع درجات الاختبار الثاني(ص).

ويدل الرمز (مج س^2): مجموع مربعات درجات الاختبار الأول(س).

ويدل الرمز $(\text{مج س})^2$: مربع مجموع درجات الاختبار الأول(س).

ويدل الرمز (مج ص^2): مجموع مربعات درجات الاختبار الثاني(ص).

ويدل الرمز $(\text{مج ص})^2$: مربع مجموع درجات الاختبار الثاني(ص)[212].

وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاستعانة ببرنامج Excel في حساب المتوسطات الحسابية ومعامل الثبات ودراسة العلاقة.

---

[212]- مقدم عبد الحفيظ: مرجع سبق ذكره، ص 78.

3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

سوف يتم في هذا المجال عرض بيانات الدراسة في جداول إحصائية والتعليق على نتائجها مع توضيح علاقتها بالدراسات السابقة وبعض الجوانب النظرية وصولا إلى الاستنتاج العام وخلاصة هذا البحث وذلك على النحو التالي:

1ـ الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة.

2ـ اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بكل إدارة.

3ـ اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم.

4ـ دراسة العلاقة.

5ـ نتائج البحث.

6ـ توصيات البحث.

1.3. الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة:

1.1.3. خاصية السن: يوضح الجدول التالي توزيعا تكراريا لأعمار مفردات الدراسة:

جدول رقم(7): يوضح خاصية السن لمفردات الدراسة الأولى.

فئات الأعمار	التكرار	النسبة
[24 ـ38]	1	%2
[38 ـ53]	49	%98
المجموع	50	%100

يظهر من خلال الجدول رقم(7) أن أغلبية مفردات الدراسة(49) مفردة تتراوح أعمارهم ما بين(38 ــ53) سنة، بنسبة(98%) ، مما يشير إلى أن الإطارات المسؤولة بالمؤسسة مجال الدراسة من الموارد البشرية الناضجة والتي لا تزال قادرة على

العمل بشكل جيد، حيث تشير بعض الدراسات السابقة (دراسة عمار بوخذير) إلى أن العمال الناضجين (في سن مفردات الدراسة تقريبا) تكون اهتماماتهم منصبة أكثر حول قيم الكفاءة والإنجاز، كما تكون أخلاقيات العمل أكثر شيوعا لديهم.

2.1.3. خاصية المستوى التعليمي: يوضح الجدول التالي توزيعا تكراريا للمستوى التعليمي لمفردات الدراسة:

جدول رقم(8): يوضح خاصية المستوى التعليمي لمفردات الدراسة الأولى

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	41	%82
أقل من جامعي	09	%18
المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معظم مفردات الدراسة (41) لديهم مستوى جامعي(خريجي جامعات من أقسام مختلفة كالإعلام الآلي، العلوم الاقتصادية، العلوم القانونية والإدارية، الهندسة..الخ) حيث بلغت نسبتهم(82 %)، أما ذوي المستوى التعليمي ما دون الجامعي فقدر عددهم بـ (9) أفراد بنسبة 18% حاصلين على شهادات مختلفة منها: شهادة التعليم الثانوي، شهادة الكفاءة المهنية،..الخ.

كما تجدر الإشارة إلى أن معظم مفردات الدراسة قد تلقوا تكوينا متخصصا في مجالهم داخل المؤسسة وخارجها، وعموما فإن الإطارات المسؤولة تمتلك مستوى تعليمي مقبول يسمح لها بأداء مهامها بكفاءة واتخاذ القرارات المناسبة.

3.1.3. خاصية الخبرة:جدول رقم(9) يوضح سنوات الخبرة لمفردات الدراسة الأولى

مفردات الدراسة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي
50	02	24	16.48

يتضح من خلال الجدول رقم(9) أن سنوات الخبرة لمفردات الدراسة تتراوح بين سنتين و24 سنة بمتوسط

حسابي قدره (16.48)، مما يشير إلى أن للإطارات المسؤولة خبرة طويلة في المؤسسة، وهـذا يعنـي أنهم قد اكتسبـوا معارف وأفكار ومهارات وخبرات كافية عن الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي إمكانية تأثيرهم على باقي العمال داخـل المؤسسـة، بحيـث تشـكل قـيمهم و أفكارهم و معتقداتهم التنظيمية المرجعية التي يقتدي بها العاملون(خاصة الجدد منهـم) فضـلا عن الاسترشـاد بهـم لمعرفة واكتساب قيم ومعتقدات وسلوك العمل المرغوب.

2.3. اتجاهات الإطارات المسـؤولة نحـو القـيم التنظيميـة المتعلقـة بكـل إدارة (الاسـتبيان الأول):

يظهر الجدول رقم(10) وجـود اتجاهـات إيجابيـة بشـكل عـام عـلى مسـتوى مفـردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعـة (إدارة الإدارة، إدارة المهمـة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وهذا ما يوضحه المتوسـط الحسـابي لكـل بعـد، فقـد تحصـل بعـد "إدارة المهمة" على أعلى متوسط حسابي وهو:3.78، ثم يليه في المرتبـة الثانيـة بعـد "إدارة العلاقـات" بمتوسـط حسـابي قـدره:3.75 ، ثـم "إدارة البيئـة" في المرتبـة الثالثـة بمتوسـط حسابي:3.60 ، وأخيرا يأتي بعد "إدارة الإدارة" بمتوسط حسابي قدره:3.38.

جـدول رقـم(10):يوضـح أبعـاد القـيم التنظيميـة مرتبـة حسـب الوسط الحسابي لكل بعد

الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية	المتوسط الحسابي
إدارة المهمة	3.78
إدارة العلاقات	3.75
إدارة البيئة	3.60
إدارة الإدارة	3.38

1.2.3. اتجاهـات الإطـارات المسـؤولة نحـو القـيم المتعلقـة بإدارة المهمة: يتضـمن بعـد إدارة المهمة ثـلاث قـيم هـي: الكفـاءة، الاقتصاد، الفعاليـة، ويلاحـظ التكامـل والـترابط الوثيـق بـين هـذه القـيم الـثلاث، فحسـن

استخدام الموارد سواء كانت مادية أو بشرية يؤدي إلى الكفاءة والتي لا تتحقق الفعالية بدونها.

وبالرجوع لبيانات الاستبانة يظهر التحليل الإحصائي أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة حول بعد إدارة المهمة هو(3.78)، وهذا يعني أن هناك اتجاهات إيجابية نحو هذا البعد، ولمعرفة سبب الحصول على هذا المتوسط فقد قامت الباحثة بدراسة قيم هذا البعد كلا على حدة والتي جاءت مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل قيمة، وفيما يلي عرض لقيم بعد إدارة المهام وتحليلها:

- الكفاءة: تأتي قيمة الكفاءة في مقدمة القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة المهام بمتوسط حسابي قدره: (3.99)، وبالرجوع لعبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب ارتفاع هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة على العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي قدره (4.60)، ومضمونها:

(29): "تشتهر المؤسسة بسلعها ذات الجودة العالية"

والمتعلقة بمدى جودة منتجات المؤسسة مما يوضح أن الكفاءة (أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة) لا تكون متوفرة في المؤسسة بدون توفر جودة المنتوج، وهذا يدل بأن المؤسسة مجال الدراسة تهتم بإنجاز الأعمال بطريقة متقنة فقد تحصلت على شهادة الإيزو ISOللجودة مرتين متتاليتين.

وجاءت العبارات الأخرى المتعلقة بنفس القيمة مؤكدة لرأي الباحثة من بينها العبارتان (05) و(17) ومضمونهما على التوالي:

(05): "هناك بحث متواصل عن طرق لإنجاز المهام بشكل جيد"

(17): "يتم الاهتمام بإنجاز الأعمال بشكل متقن"

وبالتالي يتضح وجود اتجاهات إيجابية لمفردات الدراسة نحو قيمة الكفاءة، وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة (دراسة عمار بوخذير) نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة الباحثة حول وجود ممارسة عالية لهذه القيمة، فقد احتلت قيمة إتقان العمل المرتبة الثالثة من بين القيم التنظيمية المدروسة بعد قيمتي ترشيد الموارد والانضباط في العمل.

- الاقتصاد: تأتي قيمة الاقتصاد في المرتبة الثانية من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة المهام بمتوسط حسابي قدره(3.74)، مما يعني أن الاتجاه العام على مستوى مفردات الدراسة نحو هذه القيمة هو اتجاه إيجابي، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب ارتفاع هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة على العبارة رقم(42) بمتوسط حسابي قدره(3.98)، ومضمونها:

(42): "يدرك الأفراد في هذه المؤسسة ما يقومون به من إسهام اقتصادي"

والقائلة بأن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون أهمية الاستخدام الأمثل للموارد خصوصا المالية منها، وجاءت العبارات الأخرى مؤكدة لهذا الرأي من بينها العبارتان (06) و(30) ومضمونهما:

(06): "يتجنب المسؤولون بالمؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها"

(30): "تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة"

وهذا ما يؤكد النتائج المحصل عليها حول قيمة الكفاءة، فلا يمكن أن تكون هناك كفاءة عالية بدون استخدام أمثل للموارد خصوصا الموارد المالية، وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة(دراسة عمار بوخذير) نجد أن قيمة ترشيد الموارد قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 18.72 مقارنة مع القيم التنظيمية المبحوثة و بالتالي وجود ممارسة عالية لهذه القيمة.

-الفعالية: يتضح أهمية الفعالية من خلال اهتمام الإطارات المسؤولة بضرورة القيام بالمهام الصحيحة، حيث يظهر من خلال الجدول رقم(01) في الملحق (02) المتوسط العام لقيمة الفعالية والمقدر بـ:(3.63)، و يعود ارتفاع هذا المتوسط لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارة رقم(40) ومضمونها:

(40): "للقرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة دور كبير في نجاحها"

مما يدل على اهتمام المؤسسة بضرورة اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب من أجل الوصول إلى أهدافها.

ويمكن القول بصفة عامة أن اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو العبارات التي تغطي بعد إدارة المهام هي اتجاهات إيجابية تؤكد وجود ممارسة عالية للقيم التنظيمية الثلاث(الكفاءة، الاقتصاد، الفعالية)، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ: (3.78) وبالتالي احتل بعد إدارة المهام المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة(دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة) نجد أن بعد إدارة البيئة هو الذي احتل المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى، وهذا حسب رأي الباحثة يعود لاختلاف مجال الدراسة، فدراسة الباحثة أجريت في مؤسسة صناعية يتم الاهتمام فيها أكثر بأداء المهام المطلوبة وفي الوقت المناسب بدون إهدار للموارد لتحقيق الإنتاج بالكمية والجودة المطلوبة، بينما دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة فقد أجريت في مؤسسة خدماتية تهتم أكثر ببيئتها وكيفية تلبية حاجات ومتطلبات هذه البيئة (الزبائن،..الخ)، وهذا ما يؤكد رأي الباحثة وتركيزها على بعد العمليات أكثر من باقي الأبعاد الأخرى عند دراستها لفعالية التنظيم مجال الدراسة.

كما يلاحظ تقارب واضح بين نتائج دراسة الباحثة ونتائج دراسة عمار بوخذير التي أجريت بمؤسسة الحديد و الصلب، حيث جاءت القيمتين التاليتين(ترشيد

الموارد، إتقان العمل) في مقدمة القيم التنظيمية المدروسة وحصلت على أعلى درجة ممارسة، إذ بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي: (18.72) (17.46).

2.2.3. اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم المتعلقة بإدارة العلاقات: يتضمن بعد إدارة العلاقات كما هو موضح في الجدول رقم(02) في الملحق(02) قيم هي: القانون والنظام، العدل، فرق العمل. وتتضح أهمية هذا البعد (إدارة العلاقات) من خلال هذه القيم الثلاث، فبالعدل والمساواة يشعر أفراد المؤسسة بالانتماء إلى بعضهم البعض وأنهم يشكلون فريق عمل واحد، كما أن العدل لا يمكن أن يتحقق في المؤسسة بدون تطبيق القانون والنظام على كل أفرادها.

وبالرجوع لبيانات الاستبانة يظهر التحليل الإحصائي أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة حول بعد إدارة العلاقات هو(3.75)، وهذا يعني أن هناك اتجاهات إيجابية نحو هذا البعد، ولمعرفة سبب الحصول على هذا المتوسط فقد قامت الباحثة بدراسة قيم هذا البعد كلا على حدة والتي جاءت مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل قيمة، وفيما يلي عرض قيم بعد إدارة العلاقات وتحليلها:

- القانون والنظام: جاءت هذه القيمة في مقدمة القيم المتعلقة بإدارة العلاقات بمتوسط حسابي قدره(3.95)« كما هو موضح في الجدول (02) في الملحق (02)»، مما يعني أن الاتجاه العام على مستوى مفردات الدراسة نحو ممارسة هذه القيمة هو اتجاه إيجابي.

وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب ارتفاع هذا المتوسط عن المتوسطات الأخرى يعود لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارة رقم(45) بمتوسط حسابي قدره:(4.04) ومضمونها:

(45): "تعد القوانين التنظيمية في هذه المؤسسة ملائمة للأغراض التي سنت من أجلها"

مما جعلها(العبارة) تؤثر إيجابا على المتوسط العام لهذه القيمة. أما باقي العبارات التي تقيس هذه القيمة فيتضح وجود تقارب واضح بين متوسطاتها الحسابية حيث جاءت كما يلي: (3.96، 3.92، 3.90) للعبارات(09، 21، 33)، ومضمونها على التوالي:

(09): "تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية عادلة"

(21): "يتم الاهتمام بتطبيق القانون في هذه المؤسسة"

(33): "تسمح القواعد الإدارية بسهولة إنجاز الأعمال ولا تعوقها"

مما يؤكد أن هناك اتجاه إيجابي على مستوى مفردات الدراسة (الإطارات المسؤولة) نحو ممارسة هذه القيمة في مؤسسة "صناعات الكوابل الكهربائية"، أي أن هناك اهتمام واضح بتطبيق القانون وضرورة ملاءمته للأغراض التي سن من أجلها والالتزام بالنظام، كما أن قرارات الإدارة المركزية هي قرارات تنظيمية مشروعة تحقق الهدف من إصدارها، وبما أن القانون هو الذي ينظم علاقات العمل بالمؤسسة فقد جاءت النتائج السابقة حول ارتفاع متوسط بعد إدارة المهام (الكفاءة، الاقتصاد، الفعالية) تأكيدا على احترام القانون بالمؤسسة والسهر على تطبيقه من قبل المسؤولين، وحرصهم على مباشرة الأعمال في المواعيد المخصصة لها للحصول على الإنتاج بالكمية والجودة المطلوبة.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة، جاءت نتائج (دراسة عمار بوخذير) مؤكدة ومتفقة مع نتائج دراسة الباحثة، فقد جاءت قيمة "الانضباط في العمل" في المرتبة الثانية من بين القيم التنظيمية المدروسة بمتوسط حسابي قدره(18.15) أي وجود ممارسة عالية لهذه القيمة.

كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق واحترام القانون في المؤسسات الخاصة أو بالشراكة يكون أكثر من المؤسسات العمومية التي يقل فيها الاهتمام

بتطبيق القانون واحترامه، لكن نتائج دراسة الباحثة كشفت عن وجود ممارسة عالية لقيمة "القانون والنظام" بالرغم من أن المؤسسة مجال الدراسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية، كذلك دلت دراسة (خالد بن عبد الله الحنيطة) التي أجريت في مؤسسة خدماتية "السعودية" عن وجود ممارسة عالية لهذه القيمة، مما يؤكد أن لكل مؤسسة نظامها القيمي الخاص بها سواء كانت خاصة أم عامة أو غيرها. وبالتالي يمكن تفسير الاتفاق في النتيجة بين دراسة الباحثة والدراستان السابقتان حول وجود ممارسة عالية لقيمة "القانون والنظام" إلى أن احترام القانون والاهتمام بتطبيقه ليس حكرا على المؤسسات الخاصة أو مؤسسات الشراكة الأجنبية، فهناك مؤسسات جزائرية (اقتصادية عمومية) تعطي أهمية كبيرة لقيمة "القانون والنظام" ومنها المؤسسة مجال الدراسة (مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية لبسكرة) مما ينعكس بالإيجاب على فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

- العدل: تأتي قيمة "العدل" في المرتبة الثانية من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات بعد قيمة "القانون والنظام" بمتوسط حسابي قدره(3.67)، مما يوضح وجود ممارسة عالية لهذه القيمة«كما هو موضح في الجدول رقم (02) فالملحق رقم (02)».

وبالرجوع لعبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة نجد أن ارتفاع هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارات رقم: (43)،(07)،(31)، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية متقاربة وهي على التوالي(3.96)،(3.80)،(3.76)، ومضمونها:

(43): "تعتبر المؤسسة مكان عمل جيد"

(07): "يمنح العاملون بالمؤسسة فرص عادلة لسماع شكاويهم عندما تنشأ خلافات"

(31): "يثق العاملون في هذه المؤسسة بأن القرارات التي تتخذها الإدارة عادلة"

أما العبارة رقم(19) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وقدره(3.16) مـما أثـر سـلبا على المتوسط العام لهذه القيمة، ومضمونها:

(19): "يوضح سلوك مديري الإدارة العليا للمؤسسة مدى اهـتمامهم بمصـلحة أفـراد هـذه المؤسسة"

والتي توضح مدى اهتمام المديرين بمصلحة العاملين بالمؤسسة.

وعموما فإن اتجاهات مفردات الدراسة نحو هذه القيمة هي اتجاهات إيجابيـة، تؤكـد اهتمام إدارة المؤسسة بتطبيق العـدل بـين أفرادهـا، مـما يـنعكس بالإيجـاب عـلى كفـاءة أدائهم لمهامهم، وما يدعم هذا الرأي هو اتجاهات مفردات الدراسة نحو قيمة الكفاءة.

- فرق العمل: تتضح أهمية فـرق العمـل مـن خـلال اهـتمام الإطـارات المسـؤولة بالعمـل كفريق واحد والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها، حيث يظهر من خـلال «الجدول رقم(02) في الملحق (02)» المتوسط العام لقيمة "فرق العمل" والمقدر بــ(3.65)، مما يعني أن الاتجاه العام نحو هذه القيمة هو اتجاه إيجابي، وهذا ما توضحه متوسطات العبـارات (32)،(44)،(20) وهـــي عـــلى التـــوالي: (3.98)، (3.92)، (3.88). حيـــث جـــاءت متوسطات هذه العبارات أعلى من المتوسط العام لهذه القيمة، ويعود سبب انخفاض هذا المتوسط إلى اتفاق مفردات الدراسة حول العبارة رقم(08) بمتوسط حسـابي قـدره: (2.82) ومضمونها:

(08): "تبذل عناية من طرف الإدارة للتأكد من أن كل فـرد يشـعر بأنـه جـزء مـن فريق العمل"وبالرغم من أن الاتجاه نحو هذه العبارة يقع في منطقة أقل درجـات السلبية، إلا أنه يدل على أن الإدارة لا تولي لاهتمام الكافي لقيمة "فرق العمل" مـما

قد يؤثر بالسلب على مستوى أداء العاملين، فالمدير الناجح يبذل عناية فائقة لجمع الأفراد في فريق متوازن لهم قدرات مكملة لبعضها البعض[213].

ويمكن القول بصفة عامة أن اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو العبارات التي تغطي بعد "إدارة العلاقات" هي اتجاهات إيجابية تؤكد وجود ممارسة عالية للقيم التنظيمية الثلاث (القانون والنظام، العدل، فرق العمل)، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ:(3.75)، وبالتالي احتل هذا البعد المرتبة الثانية بعد إدارة المهمة.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة(دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة) نجد أن بعد إدارة العلاقات قد احتل نفس المرتبة بمتوسط حسابي قدره(3.25)، وهذا حسب رأي الباحثة يعود إلى أهمية إدارة العلاقات بين الأفراد على اختلاف نوع التنظيم، فتطبيق القانون واحترامه والتعاون والعدل بين أفراد التنظيم (الأجور، فرص الترقية،..) لابد أن يسود في أية منظمة لكي تحقق أهدافها، لأن العامل عندما يشعر بالظلم فهذا يؤثر بالسلب على مستوى أداءه لمهامه، كما أن عدم احترام القانون (الغياب المتكرر بدون مبرر، التأخر،..) يؤدي إلى عرقلة سير العمل بالشكل المطلوب.

3.2.3. اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم المتعلقة بإدارة البيئة: يتضمن بعد إدارة البيئة كما هو موضح في «الجدول رقم(03) في الملحق02» قيم هي:الدفاع، استغلال الفرص، التنافس، وهذه القيم مكملة لبعضها البعض، فمن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما يجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة و تستغل الفرص أينما توجد[214].

---

[213]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص153.

[214]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص43.

وبالرجوع لبيانات الاستبانة يظهر التحليل الإحصائي أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة حول بعد إدارة البيئة هو(3.60)، مما يعني وجود الاتجاه الإيجابي نحو هذا البعد، ولمعرفة سبب الحصول على هذا المتوسط فقد قامت الباحثة بدراسة وتحليل قيم إدارة البيئة كلا على حدة والتي جاءت مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل قيمة، وفيما يلي عرض لقيم بعد إدارة البيئة وتحليلها:

- الدفاع: يأتي الدفاع في مقدمة القيم التنظيمية المتعلقة "بإدارة البيئة" بمتوسط حسابي قدره(3.97)«الجدول رقم(03) في الملحق02»، مما يعني وجود ممارسة عالية لهذه القيمة. وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب ارتفاع هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارتان(10)، (46) حيث قدر متوسطهما الحسابي على التوالي: (4.24)، (4.14) ومضمونهما:

(10): "تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها"

(46): "لا تعمل نقابات العمال على تقييد مصلحة المؤسسة"

مما يدل على أن هناك اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو هذه القيمة، وهذا يعني أن المؤسسة مجال الدراسة تدرك أهمية الدفاع عن مصالحها سواء في الداخل أو الخارج مما يشجعها على التنافس.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة(دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة) نجد أنها تتفق مع نتائج دراسة الباحثة من حيث وجود الاتجاه الإيجابي نحو هذه القيمة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ(3.29)، بالرغم من أن هذا المتوسط يقع في منطقة أقل درجات الإيجابية.

- استغلال الفرص: تأتي هذه القيمة في المرتبة الثانية من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة البيئة بمتوسط حسابي قدره(3.78)«الجدول رقم(03) في الملحق02»

مما يشير إلى وجود ممارسة عالية لهذه القيمة، وهذا ما توضحه المتوسطات التالية والتـي جاءت كما يلي:

(3.90)، (3.88)، (3.80) للعبارات(36)، (48)، (24) على التوالي، ومضمونها:

(36): "يتم دراسة الأفكار الجديدة في هذه المؤسسة"

(48): "يتم استغلال الفرص الممنوحة للمؤسسة بشكل جيد"

(24): "ينظر للأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية"

أما العبارة رقم(12) فقد جاء متوسطها الحسابي أقل من المتوسط العام لهذه القيمة حيث قدر بـ(3.54) أي يقع في منطقة أقل درجات الإيجابية، و مضمونها:

(12): "يلقى الإبداع تشجيعا في هذه المؤسسة"

وعموما يتضح وجـود اتجاهـات إيجابيـة عـلى مسـتوى مفـردات الدراسـة نحـو قيمـة "استغلال الفرص"، مما يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية الاستفادة من الأفكـار الجديـدة والأخذ بها كلما سنحت الفرصة لذلك، وتبحث عـن فـرص في الخـارج لاسـتغلال أفضلهــا، وهذا يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقـابل المركزية في اتخاذ القرار[215].

- التنافس: يعتبر التنافس الإيجابي من أهم العوامل المساعدة عـلى النجـاح وتحسـين مستوى الأداء، والتنافس نوعان: المنافسة الداخليـة تتــم داخــل المؤسســة (تكــون فردية أو جماعية)، والمنافسة الخارجية وتكون بين المنظمة والمنظمات الأخـرى التـي تؤدي نفس المهام أو الخدمات[216]. فعدم الاهتمام بأي نـوع مـن هـذان النوعـان قـد يعوق تحقيق الأهداف المبتغاة، وهكذا يسهم التنافس في بقاء واستمرار المؤسسـة،

---

[215]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص44.

[216]- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص242.

وعلى هذا الأساس تظهر أهمية التعرف على قيمة التنافس من خلال اتجاهات مفردات الدراسة حولها، حيث يظهر التحليل الإحصائي أن المتوسط العام لقيمة التنافس هو:(3.06) «الجدول رقم(03) في الملحق02»وهو متوسط يقع في منطقة أقل درجات الإيجابية، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب انخفاض هذا المتوسط يعود إلى وجود اتجاهات سلبية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو بعض العبارات، حيث تحصلنا على المتوسطات التالية:(3.08)،(2.88)،(2.82)للعبارات: (11)،(35)،(47) على التوالي ومضمونها:

(11): "يدرك كل فرد في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالزبون"

(35): "يتم تشجيع التنافس بين جماعات العمل لتحسين الأداء"

(47): "غالبا ما يتم تحفيز الفرق التي تقوم بأعمال متشابهة بالتنافس"

بالرغم من أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة نحو هذه العبارات يقع في منطقة أقل درجات السلبية إلا انه يدل على ضعف هذه القيمة في المؤسسة مجال الدراسة، فهي لا تزال تتبع أسلوب التسيير الاشتراكي الذي يؤكد على التسيير الجماعي وزيادة الإنتاج والجودة، والاستفادة من الأرباح[217]، فجميع العاملين في مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية يتحصلون على نسب مؤوية من الأرباح، لذلك فليس هناك ما يشجعهم على التنافس وبذل مجهود أكبر في العمل.

أما العبارة رقم: (23) فقد حصلت على متوسط حسابي قدره(3.46)مما أدى إلى رفع المتوسط العام لهذه القيمة، ومضمونها:

(23): "تعمل المؤسسة بشعار تنافس مع الأفضل"

---

[217]- عمار بوخذير: مرجع سبق ذكره، ص68.

حيث يتضح الاتجاه الإيجابي على مستوى مفردات الدراسة نحو مضمون هـذه العبـارة، مـما يعنـي أن مؤسسـة صـناعات الكوابـل تهـتم بالتنـافس الخـارجي وتهمـل التنـافس الداخلي(وطبعا يعود ذلك إلى أسلوب التسييرالمتبع)، وعموما فإن الاتجاه العام نحـو هـذه القيمة هو اتجاه إيجابي يقع في منطقة أقل درجات الإيجابية.

ويمكن القول بصفة عامة أن اتجاهات الإطارات المسـؤولة نحـو العبـارات التـي تغطـي بعد "إدارة البيئة" هي اتجاهات إيجابية تؤكد وجـود ممارسـة عاليـة لقيمتـين مـن القـيم التنظيمية(الدفاع، استغلال الفرص) ماعدا قيمة (التنافس)، حيث قـدر المتوسـط الحسـابي العام لهذا البعد بـ:(3.75)، وبالتالي احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بعد إدارة العلاقات.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة(دراسة خالد بـن عبـد اللــه الحنيطـة) نجـد أن بعد إدارة البيئة قد احتل المرتبـة الأولى بمتوسـط حسـابي قـدره(3.26)، وهـذا حسـب رأي الباحثة يعود إلى اختلاف مجال الدراسة كما سبق وأن أشارت الباحثة.

4.2.3. اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم المتعلقة بـإدارة الإدارة: يتضـمن بعـد إدارة الإدارة كما هو موضح في الجدول رقم: «(04) في الملحق(02)» قـيم هـي: الصـفوة، القـوة، المكافأة، وكل قيمة من هذه القيم مكملة للأخرى، فمن أجل الوصول إلى تحقيـق أهـداف المؤسسة يجب أن تختار الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة بعناية وتدرب بإتقان وتحفز بحق[218].

وبالرجوع إلى بيانات الاستبانة يظهر التحليل الإحصائي أن متوسط الاتجاهات على مسـتوى مفـردات الدراسـة حـول بعـد "إدارة الإدارة" هـو:(3.38) مـما يعنـي وجـود الاتجاه الإيجابي نحو هذا البعد إلا أنه يقع في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفـة

[218]- ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص40.

سبب الحصول على هذا المتوسط فقد قامت الباحثة بدراسة وتحليل قيم هذا البعد كلا على حدة والتي جاءت مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل قيمة.

- الصفوة: تأتي قيمة الصفوة في مقدمة القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدره: (3.67) مما كما هو موضح في الجدول رقم:«(04) في الملحق(02)» يعني وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو قيمة الصفوة، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب ارتفاع هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارتين (14)و(26) بمتوسط حسابي قدره: (3.84)،(3.68) على التوالي، ومضمونهما:

(14): "يتم الاهتمام بتدريب الإطارات المسؤولة باستمرار"

(26): "يتميز المسؤولون بقدرات وكفاءات قيادية تؤهلهم لهذا المنصب"

حيث ارتفع متوسطهما الحسابي عن المتوسط العام لهذه القيمة.

أما العبارتان الباقيتان (02)و(38) فقد جاءت متوسطاتهما أقل بقليل من المتوسط العام لهذه القيمة، وهي على التوالي: (3.66)،(3.52) ومضمونهما:

(02): "يتم تعيين أفضل المرشحين في المناصب المسؤولة"

(38): "يتم اختيار المسؤولين في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة"

حيث انقسمت اتجاهات مفردات الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة على مضمون العبارتين خصوصا العبارة رقم (38) حيث أدى متوسطها إلى انخفاض المتوسط العام لهذه القيمة. ويرجع سبب انخفاض هذا المتوسط حسب رأي الباحثة إلى بعض الظواهر السلبية التي أصبحت تميز منظماتنا خصوصا العمومية منها، مثل: المحسوبية في عمليات الاختيار والتعيين، والترقية حسب الأقدمية وليس على أساس الكفاءة.

- القوة: تأتي هذه القيمة في المرتبة الثانية من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدره: (3.48)كما هو موضح في الجدول رقم:«(04) في الملحق(02)»، مما يعني أن هناك اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو هذه القيمة (يقع في منطقة أقل درجات الإيجابية)، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة يتضح أن سبب انخفاض هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارتين: (25) و(37) بمتوسط حسابي قدره: (3.36)،(2.68) على التوالي ومضمونهما:

(25): "للمسؤولين في هذه المؤسسة قدرة في التأثير على باقي الأفراد"

(37): "يمنح المسؤولون بالمؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم"

حيث جاءت متوسطاتهما أقل من المتوسط العام لهذه القيمة مما اثر عليه بالسلب خصوصا العبارة رقم(37) والتي جاءت اتجاهات مفردات الدراسة نحوها سلبية(تقع في منطقة أقل درجات السلبية).

وهذا يعني أن الصلاحيات التي تمنح للمسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة ليست كافية لإنجاز مهامهم على أكمل وجه مما قد يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك متوسطات أعلى من المتوسط العام لهذه القيمة مثل:(4.08)،(3.82) للعبارتان:(01)و(13) على التوالي مما أثر إيجابيا على هذا المتوسط.

- المكافأة: تأتي هذه القيمة في مؤخرة القيم المتعلقة بإدارة الإدارة والقيم التنظيمية ككل بمتوسط حسابي قدره: (2.97) كما هو موضح في الجدول رقم:«(04) في الملحق(02)»، مما يعني أن هناك اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو هذه القيمة(يقع في منطقة أقل درجات السلبية)، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذه القيمة، ويتضح أن سبب انخفاض هذا المتوسط يعود إلى

المتوسـطات التاليـة: 2.98)،(2.98)،(2.30) للعبـارات: (27)،(03)،(15) عـلى التـوالي، ومضمونها:

(27): "ترتبط المكافآت بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة"

(03): "يكافأ الأداء المتميز للإطارات المسؤولة"

(15): "تكافئ المؤسسة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها فقط"

مما يعني أن المؤسسة مجال الدراسة لا تولي الاهتمام اللازم لقيمة المكافأة، حيث توقعت الباحثة الحصول على هذه النتيجة حول قيمة المكافأة واعتبرتها نتيجة منطقية للنتيجة المحصل عليها حول قيمة التنافس، فالمؤسسة لا تكافئ الأفراد الذين يساهمون في نجاحها فقط، بل تكافئ كل الأفراد على حد سواء، وهذا الأمر لا يشجع أبدا أن تكون هناك منافسة بينهم، حيث يعتبر عامل التحفيز ومكافأة الأفراد من أهم العوامل المشجعة لظهور التنافس بين الأفراد.

3.3. اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية (الاستبيان الثاني):

يظهر الجدول رقم:(11) وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو فعالية التنظيم بأبعادها الأربعة (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة)، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي لكل بعد، فقد تحصل بعد (المخرجات) على أعلى متوسط حسابي وهو(4.14)، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد (البيئة) بمتوسط حسابي قدره(4.08)، ثم بعد (المدخلات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره(3.80)، وأخيرا بعد(العمليات) والذي حصل على أقل متوسط حسابي وقدره (3.42).

جدول رقم(11): يوضح أبعاد الفعالية التنظيمية مرتبة حسب الوسط الحسابي لكل بعد للدراسة الأولى

الأبعاد الرئيسية للفعالية التنظيمية	المتوسط الحسابي
المخرجات	4.14
البيئة	4.08
المدخلات	3.80
العمليات	3.42

1.3.3. تحليل عناصر المدخلات: لا شك أن تكامل عناصر بعد مدخلات النظام مجال البحث وحسن إدارتها ودقة تحديد الأهداف وإيجاد الإمكانات المادية والبشرية وتعديل الخطط بما يتلاءم والظروف المستجدة يؤدي إلى تحقيق الفعالية وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة (دراسة دخيل الله حمد محمد الصريصري) حيث اهتمت ببعد المدخلات، وفيما يلي عرض لعناصر بعد المدخلات وتحليلها:

يظهر التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة حول بعد المدخلات هو: (3.80) وهذا يعني أن هناك اتجاهات إيجابية نحو هذا البعد، ولمعرفة أسباب ارتفاع متوسط بعد المدخلات قامت الباحثة بدراسة وتحليل عناصر هذا البعد كلا على حدة والتي جاءت مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل عنصر:

- الخطط: 3.91
- الامكانات البشرية:3.88
- الامكانات المادية:3.86

ـ الأهداف:3.57

- الخطط: يعتبر التخطيط من عناصر المدخلات الأساسية لأي منظمة فهو العنصر الذي يقوم عليه العمل الإداري كله، فالمخطط يرسم الإطار الذي يحدد نوع العمل المراد القيام به والأسلوب الذي يجدر إتباعه في إنجازه والوقت الذي يستغرقه، لذا يعتبره بعض منظري الإدارة الوظيفة الأولى للإدارة[219]. ويعنى التخطيط بتنظيم الموارد المادية والبشرية في إطار نظرة مستقبلية تتطلع إلى الأمام وعلى المدى الطويل بقدر الإمكان. ويتضح أن الخطط تأتي في مقدمة العناصر المكونة لبعد المدخلات بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي عنصر الخطط يتضح أن سبب ارتفاع هذا المتوسط يعود لاتفاق مفردات الدراسة حول العبارة رقم(16) بمتوسط حسابي قدره (4.04) و مضمونها:

(16): "تعمل المؤسسة على تعديل خططها بما يتلاءم والظروف المستجدة"

والمتعلقة بتعديل المؤسسة لخططها تبعا للظروف المستجدة، مما يوضح أن الخطط لا تكون عنصرا فعالا من عناصر المدخلات إلا إذا تم تعديلها والظروف المستجدة، وجاءت العبارة رقم (1) مؤكدة لهذا الرأي، ومضمونها:

(1): "يتم تنفيذ الخطط بشكل جيد"

وبالتالي فإن تعديل المؤسسة لخططها تبعا للمستجدات يضمن تنفيذها بالشكل الجيد وبدون عراقيل.

- الامكانات البشرية: جاءت الامكانات البشرية في المرتبة الثانية من العناصر المكونة لبعد المدخلات بمتوسط حسابي قدره(3.88)، حيث تظهر اتجاهات إيجابية

---

[219]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص188.

بشكل عام حول هــذا العنصـر نحو العبارات: (18)،(26)،(03) ومضمونها على التوالي:

(18): "كثيرا ما يتغيب العمال عن العمل"

(26): "للعاملين في هذه المؤسسة الرغبة في أداء مهامهم بشكل جيد"

(03): "عدد الإطارات في المؤسسة غير كافي للقيام بمهامها بشكل جيد"

حيث قدر متوسطها الحسابي على التوالي: (3.92)،(3.88)،(3.86).

وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تهتم بتوفير القدر الكافي من الإطارات لإنجاز المهام على أكمل وجه، وكذلك بحرصها على إيجاد نسبة متدنية من الغياب.

- الامكانات المادية:

إن المتوسط العام لعنصر الامكانات المادية هو(3.86) مما يعني أن الاتجـاه العـام عـلى مستوى مفردات الدراسة نحو هذا العنصر هو اتجـاه إيجـابي وهـذا مـا يوضـحه متوسـطا العبارتين: (19)،(04) على التوالي (4.12)،(3.80) ومضمونهما:

(19): "تتوفر المؤسسة على الهياكل الضرورية للقيام بمهامها بشكل جيد"

(04): "المعدات والتجهيزات المتوفرة في المؤسسة في حالة جيدة وتحت صيانة تامة"

أما العبارة رقم (27) فقد جاء متوسطها الحسابي أقل من المتوسط العام لعنصر الامكانـات المادية إذ قدر بـ(3.68) ومضمونها:

(27): "تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على المواد الأولية"

وبشكل عام فإن الاتجاه نحو هذه العبارات هو اتجاه إيجابي يؤكد اهتمام المؤسسة بتوفير الامكانات المادية الضرورية للإنتاج.

- الأهداف: إن الهدف لأي تنظيم هو النتيجة التي يسعى إلى تحقيقها، لذا فلا يمكن أن توجد أية منظمة بدون وجود هدف معين ينبغي تحقيقه.

ومن الهدف تنبع كافة عناصر مدخلات النظام وملياته من خطط وإمكانات بشرية ومادية وبرامج وإجراءات..الخ، حيث يراعى في تصميم هذه العناصر أن تكون مؤدية إلى تحقيق الهدف[220].

ويتضح أن عنصر الأهداف يتحل المرتبة الأخيرة بين عناصر بعد المدخلات بمتوسط حسابي قدره (3.57)، بالرغم مما له من أهمية واضحة تفترض أن تكون له الأولوية على بقية العناصر لكن يبقى أن الاتجاه نحو هذا العنصر هو اتجاه إيجابي (أقل إيجابية من بقية العناصر). ويعود انخفاض المتوسط العام لهذا العنصر على العبارة رقم (02) إذ قدر متوسطها الحسابي بـ(3.24) ومضمونها:

(02): "للأفراد في هذه المؤسسة فكرة واضحة عن أهدافها"

مما يعني انقسام مفردات الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة على مضمون هذه العبارة، إذ يقع هذا المتوسط(3.24) في منطقة أقل درجات الإيجابية أي أن مضمون هذه العبارة قد اثر سلبا على المتوسط العام لهذا العنصر(أنظر الجدول رقم(05) في الملحق02).

2.3.3. تحليل عناصر العمليات: بعد أن تناولت الباحثة بالتحليل بيانات بعد المدخلات، ستحاول في هذا الجزء تحليل بيانات بعد عمليات النظام مجال البحث بقصد معرفة مدى كفاءته في تحقيق أهدافه من خلال تحويل المدخلات إلى

[220]- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص191.

مخرجات عن طريق تحليل اتجاهات مفردات الدراسة حول بعد العمليات ككل ثم تناول كل عنصر على حدة، حيث يظهر التحليل الإحصائي للبيانات أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة حول بعد العمليات هو (3.42) وهذا يعني أن الاتجاهات نحو هذا البعد تقع في منطقة أقل درجات الايجابية، ولمعرفة أسباب انخفاض متوسط هذا البعد بالنسبة لبعد المدخلات قامت الباحثة بدراسة عناصر هذا البعد كلا على حدة والتي جاءت مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل عنصر كما يلي:

ـ الحوافز : 3.62

ـ القيادة :3.62

ـ الاتصال: 3.58

ـ تنمية قدرات العاملين:3.51

ـ اتخاذ القرار :3.15

ـ الرقابة :3.08

- الحوافز: أسفرت الدراسة الميدانية عن وجود اتجاهات ايجابية نحو عنصري (الحوافز والقيادة) حيث أكدت مفردات الدراسة أن لهما الأولوية على بقية العناصر الأخرى بمتوسط حسابي قدره (3.62) لكل منهما،كما هو موضح في الجدول رقم: «(06) في الملحق (02)».

وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي عنصر الحوافز نجد أن العبارة رقم(28) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي(3.96) ومضمونها:

(28): "تعمل المؤسسة على توزيع نسب مئوية من الأرباح على العاملين"

أما العبارتـان(06) و(21) فيظهـر أن متوسـطهما الحسـابي أقـل مـن المتوسـط العـام لهـذا العنصر، مما أثر عليه تأثيرا سلبيا نوعا ما، حيث قدر متوسطهما الحسـابي عـلى التـوالي بــ: (3.54)،(3.36) ومضمونهما:

(06): "يتناسب حجم الرواتب في هذه المؤسسة مع الجهد المبذول"

(21): "تقيم المؤسسة حفلات تكريمية للعمال"

مما يعني بأن المؤسسة تهـتم بتحفيـز العـمال وتركـز خصوصـا عـلى الحـوافز الماديـة، أمـا الحوافز المعنوية فيقل الاهتمام بها عن الحوافز المادية وهـذا مـا يؤكـده متوسـط العبـارة رقم (21) إذ قدر بـ(3.36) والذي يقع في منطقة أقل درجات الايجابية.

- القيادة: تعرف القيادة بأنها عملية يتم من خلالها التأثير علـى جماعـة في موقف معيـن ووقت معين وظروف معينة لإثارة الأفراد ودفعهـم للسـعي برغبـة نحـو تحقيـق أهـداف المنظمة[221]. ومن هنـا تظهـر أهميـة التعـرف عـلى عـنصر القيـادة، حيـث يظهـر التحليـل الإحصائي لبيانات الاستبانة أن متوسط اتجاهات مفردات الدراسة نحو عـنصر القيـادة هـو (3.62) كـما هـو موضـح في الجـدول رقـم: «(06) في الملحـق (02)»، ويرجـع ارتفـاع هـذا المتوسط إلى وجود اتجاهات إيجابيـة بشـكل عـام عـلى مسـتوى مفـردات الدراسـة نحــو العبـارة رقـم (10) بمتوسـط حسابـي قدره (3.70) ومضمونها:

(10): "لا تتيح القيادة في هذه المؤسسة فرص المشاركة في وضع الخطط بما يضـمن فعاليـة تنفيذها"

أما العبارة رقم (25) فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.54) (يقـع في منطقـة أقـل درجات الايجابية) مما أثر على المتوسط العام لهذا العنصر ومضمونها:

(25): "يتميز قادة هذه المؤسسة بقدرات تأهلهم لهذا المنصب"

---

[221]- حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص194.

والقائلة بأن قادة المؤسسة مؤهلين لتحمل أعباء مناصبهم، كما أن القيادة تتيح للعاملين فرص المشاركة والتعبير عن آراءهم بما يضمن فعالية أدائهم لعملهم.

- الاتصال: يعتبر الاتصال عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية يتم عن طريقها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، فبالاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية والكاملة لسير العمل[222]، ومن هنا تظهر أهمية التعرف على اتجاهات مفردات الدراسة نحو عنصر الاتصال، حيث يتضح أن متوسط اتجاهات مفردات الدراسة نحو عنصر الاتصال (3.58) كما هو موضح في الجدول رقم: «(06) في الملحق(02)»، وهو بالتالي يتمركز في منطقة أقل درجات الايجابية، وبالرجوع على عبارات الاستبانة التي تغطي هذا العنصر نجد أن العبارة رقم(20) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو(3.84) ومضمونها:

(20): " تقدم المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب"

أما العبارة رقم (05) فقد جاء متوسطها الحسابي أقل من المتوسط العام لهذا العنصر حيث قدر بـ(3.32) مما أثر سلبا على المتوسط العام لهذا العنصر، ومضمونها:

(05): "تبذل عناية من طرف الإدارة للتأكد من سهولة الاتصال بين أفراد هذه المؤسسة"

مما يعني أن المؤسسة تعطي عناية لا بأس بها للاتصال، وبضرورة أن يتم بسهولة بين أفرادها مما يساعد في إنجاز المهام وفي الوقت المناسب.

[222]- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص49.

- تنمية قدرات العاملين: إن تنمية قدرات العاملين ورفع مهاراتهم من خلال عمليتي التدريب والتطوير تسهم في تحسين أداء المنظمة و تحقيقها لأهدافها.

ويتضح أن متوسط الاتجاهات نحو هذا العنصر على مستوى مفردات الدراسة هو (3.51) كما هو موضح في الجدول رقم: «(06) في الملحق (02)»، أي أنه يتمركز في منطقة أقل درجات الايجابية، وبالرجوع إلى العبارات التي تغطي هذا العنصر نجد العبارة رقم (09) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو(3.84) و مضمونها:

(09): "يستفيد العمال من دورات دراسية تدريبية"

أما العبارة رقم(24) فقد جاء متوسطها الحسابي أقل من المتوسط العام لهذا العنصر وهو(3.18) مما أثر سلبا على هذا العنصر ومضمونها:

(24): "تعمل المؤسسة على تنمية مهارات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة"

مما يعني بأن المؤسسة مجال الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتنمية وتدريب العاملين (خصوصا العاملين في مصلحة الإنتاج) أكثر من الإطارات وربما يعود ذلك كون المؤسسة هي مؤسسة صناعية تركز اهتمامها على إنتاج الكوابل الكهربائية بالكمية والجودة المطلوبة وهذا يتطلب عمال مهرة ومدربين.

- اتخاذ القرار: تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وحل المشكلات، لذلك فهي تتضمن مرحلتين أساسيتين: "تحديد المشكلة" ويتم فيها جمع ورصد المعلومات بشأن الظروف البيئية والتنظيمية، و"حل المشكلة" ويتم فيها تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بينها[223]. ومن هنا تظهر أهمية التعرف على عنصر اتخاذ القرار، حيث أن متوسط الاتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو هذا العنصر هو(3.15) كما هو موضح في

---

[223]- علي عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره، ص185.

الجدول رقم: «(06) في الملحق(02)»، أي أنه يتمركز في منطقة أقل درجات الايجابية، والسبب في انخفاض هذا المتوسط يعود للعبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (2.60) ومضمونها:

(08): "يعاني العاملون من وجود تناقض في قرارات الإدارة العليا للمؤسسة"

أما العبارة رقم (23) فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.84) ومضمونها:

(23): "الحصول على المعلومات اللازمة ضروري لاتخاذ القرار في هذه المؤسسة"

مما يعني أن اتجاهات مفردات الدراسة نحو مضمون هذه العبارة هي اتجاهات إيجابية، مما يؤكد أن المؤسسة تحرص على أن يتم اتخاذ القرار بالشكل السليم أي بعد الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك.

- الرقابة: تمثل الرقابة أحد العناصر الأساسية لعمليات النظام ككل، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين: يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة[224]، فالقصور في ممارسة أي من الجانبين قد يعوق تحقيق الأهداف، ومن هنا تظهر أهمية التعرف على عنصر الرقابة من خلال اتجاهات مفردات الدراسة حولها، حيث يظهر التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة أن متوسط اتجاهات مفردات الدراسة نحو هذا العنصر هو: (3.08)، وبالتالي فهو يحتل المرتبة الأخيرة من عناصر بعد العمليات من حيث الأهمية من وجهة نظر مفردات الدراسةكما هو موضح في الجدول رقم: «(06) في الملحق(02)».

[224]- دخيل اللـه حمد محمد الصريصري: مرجع سبق ذكره، ص225.

وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة التي تغطي هذا العنصر يتضح أن العبارة رقم (29) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (3.86) مما يعني وجود اتجاهات ايجابية نحوها، ومضمونها:

(29): "تعمل المؤسسة على وضع معايير لتقييم أداء العاملين"

أما العبارتان (22) و(07) فقد جاءت متوسطاتهما الحسابية على التوالي: (2.72)،(2.66) ومضمونهما:

(22): "أساليب الرقابة المتبعة في المؤسسة لا تؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء"

(07): "لا يظهر وجود رقابة في المؤسسة إلا عند حدوث مشكلات"

مما يعني وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو مضمون العبارتين، وبالتالي عدم رضا الإطارات المسؤولة عن الأسلوب الرقابي المتبع في المؤسسة (أنظر جدول رقم(06) في الملحق02).

3.3.3. تحليل عناصر المخرجات والبيئة: بعد أن تناولت الباحثة بالتحليل بيانات بعد المدخلات والعمليات، ستحاول في هذا المجال تحليل بيانات بعد المخرجات والبيئة بهدف معرفة مدى فعالية التنظيم مجال البحث من خلال إنتاج السلع بالكمية والجودة المطلوبة، و فيما يلي عرض لعناصر المخرجات والبيئة وتحليلها:

المخرجات: ـ الجودة : 4.32

ـ تحقيق أهداف جديدة:4.22

ـ الأرباح :4.08

ـ كمية الإنتاج: 3.94

البيئة :   ـ التكيف : 4.08

- المخرجات:

- الجودة: تسعى كل منظمة لإنتاج سلع أو خدمات بمواصفات عالية، وتعتمد جودة المنتوج على كفاءة عمليات هذه المنظمة، بحيث يتضح أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة نحو عنصر الجودة هو(4.32) (العبارة رقم (12))، مما يعني وجود اتجاهات إيجابية(تقع في منطقة أعلى درجات الايجابية) نحو هذا العنصر أي أن له الأولوية على بقية العناصر الأخرى، وما يؤكد أن منتوجات المؤسسة ذات جودة عالية هو حصولها على شهادة الإيزو ISO للجودة مرتين متتاليتين.

- تحقيق أهداف جديدة: إن الهدف هو الغاية من إنشاء أي منظمة، لذلك فإن كل منظمة تحقق أهدافها تسعى إلى تحقيق أهداف جديدة وهذا ما يجعلها تستمر في الوجود وتتطور، ومن هنا تظهر أهمية التعرف على اتجاهات مفردات الدراسة نحو هذا العنصر، بحيث يتضح أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة نحو عنصر تحقيق أهداف جديدة (العبارة رقم(14)) هو(4.22)، مما يعني وجود اتجاهات ايجابية نحو هذا العنصر، وبالتالي فإن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما للوصول إلى تحقيق أهداف جديدة وذلك تبعا للظروف المحيطة.

- الأرباح: يعتبر تحقيق الربح هدفا من أهم الأهداف التنظيمية لكل مؤسسة انتاجية (صناعية)، فبالربح تستطيع المؤسسة أن تستمر. ويتضح أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة نحو عنصر الربح(العبارة رقم (13)) هو(4.08) مما يعني وجود اتجاهات إيجابية نحو هذا العنصر أي أن المؤسسة مجال الدراسة تحقق نسبة جيدة من الأرباح.

- كمية الإنتاج: يجب أن تتوفر مخرجات المؤسسة(الإنتاج) بالكمية المطلوبة(تلبي احتياجات البيئة)، حيث يتضح أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة نحو عنصر كمية الإنتاج(العبارة رقم(11)) هو(3.94)، مما يعني وجود الاتجاه الإيجابي نحو هذا العنصر أي أن المؤسسة تحقق الإنتاج بالكمية المطلوبة وبما يلبي احتياجات بيئتها.

- البيئة: إن أي منظمة لا تعمل بمعزل عن الظروف المحيطة بها والتغيرات التي تحدث خارج حدودها ، فهي تتعامل مع البيئة من أجل الحصول على ما تحتاج إليه من موارد مادية ومالية وبشرية، كما أن ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات يستهلك بواسطة عناصر البيئة من مستهلكين وعملاء..الخ، كما تحصل المنظمة أيضا من البيئة الخارجية على معلومات مرتدة بشأن مدى قبولها أو عدم قبولها لمخرجات المنظمة، وبناءا على هذه المعلومات يتم إجراء التعديلات اللازمة في مدخلات المنظمة وعملياتها[225]. ومن هنا تظهر أهمية أن تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

- التكيف: يتضح أن متوسط الاتجاهات على مستوى مفردات الدراسة نحو عنصر التكيف(العبارة رقم(15)) هو(4.08) مما يعني وجود اتجاهات إيجابية نحو هذا العنصر، حيث أن المؤسسة مجال الدراسة تكيف منتوجاتها تبعا للطلبيات والعقود المبرمة بينها وبين المؤسسات التي تتعامل معها(أنظر الجدول رقم(07) في الملحق02).

[225]- علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص43.

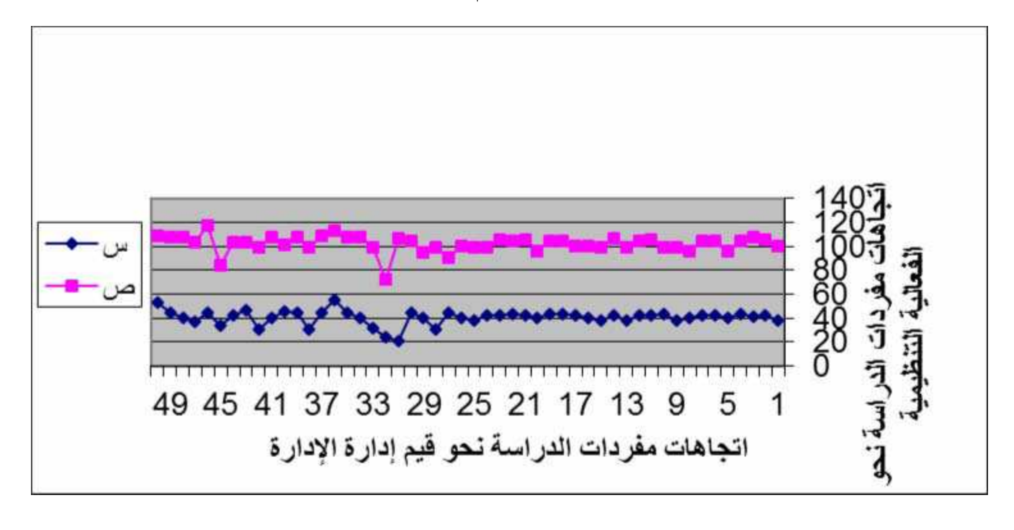
4.3. <u>دراسة العلاقة:</u>

1.4.3. <u>دراسة العلاقة بين قيم إدارة الإدارة وفعالية التنظيم</u> (الفرضية الجزئية الأولى):

اتضح من خلال حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة الإدارة(س) ودرجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص) وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة واتجاهاتهم نحو فعاليةالتنظيم، حيث: ر=0.53 أي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

وبالتالي يمكن توضيح العلاقة الطردية الموجودة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة وفعالية التنظيم من خلال الرسم البياني التالي:

شكل رقم(8) يوضح العلاقة بين اتجاهات مفردات الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة وفعالية التنظيم

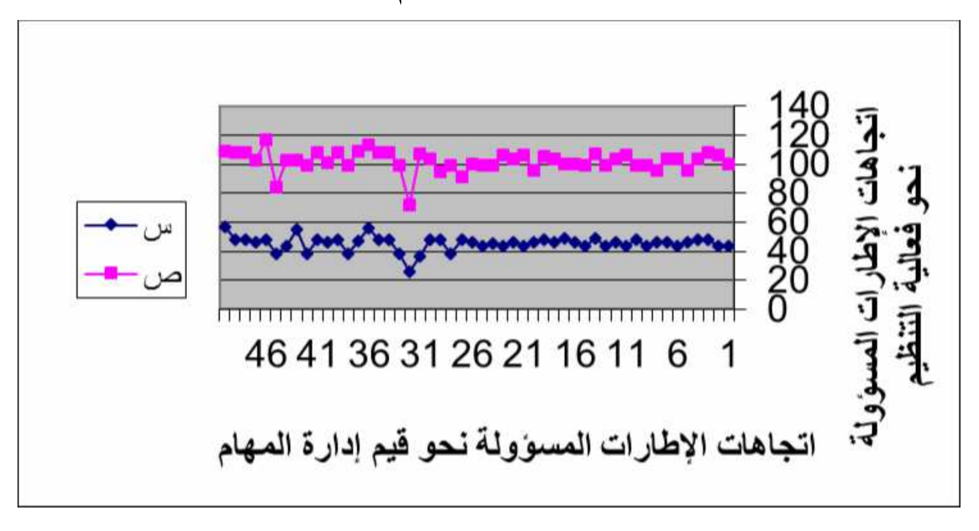


حيث يتضح من خلال هذا الرسم البياني أن درجات مفردات الدراسة حول الفعالية التنظيمية (ص) ترتفع بارتفاع درجاتهم حول قيم إدارة الإدارة(س)(أنظر الجدول رقم(08) في الملحق02).

2.4.3. <u>دراسة العلاقة بين قيم إدارة المهام وفعالية التنظيم(الفرضية الجزئية الثانية)</u>:

اتضح من خلال حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة المهام(س) ودرجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص) وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.63 أي تحقق الفرضية الجزئية الثانية. وبالتالي يمكن توضيح العلاقة الطردية الموجودة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام وفعالية التنظيم من خلال الرسم البياني التالي:

شكل رقم(9) يوضح العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام و فعالية التنظيم

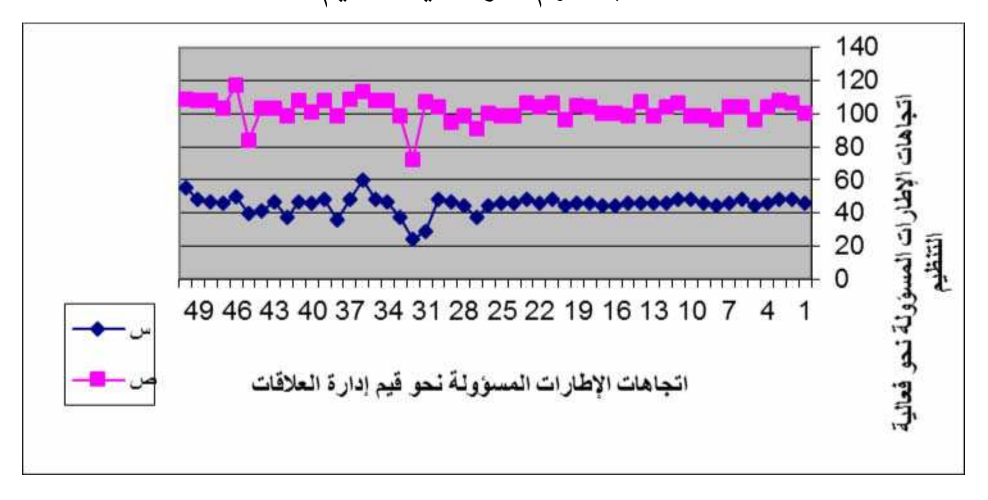


حيث يتضح من خلال هذا الرسم البياني أن درجات مفردات الدراسة حول الفعالية التنظيمية (ص) ترتفع بارتفاع درجاتهم حول قيم إدارة المهام (س)(أنظر الجدول رقم (09) في الملحق02).

3.4.3. دراسة العلاقة بين قيم إدارة العلاقات وفعالية التنظيم(الفرضية الجزئية الثالثة):

يتضح من خلال حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة العلاقات(س) ودرجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص) وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.67 أي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة. وبالتالي يمكن توضيح العلاقة الطردية الموجودة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات وفعالية التنظيم من خلال الرسم البياني التالي:

شكل رقم (10) يوضح العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم



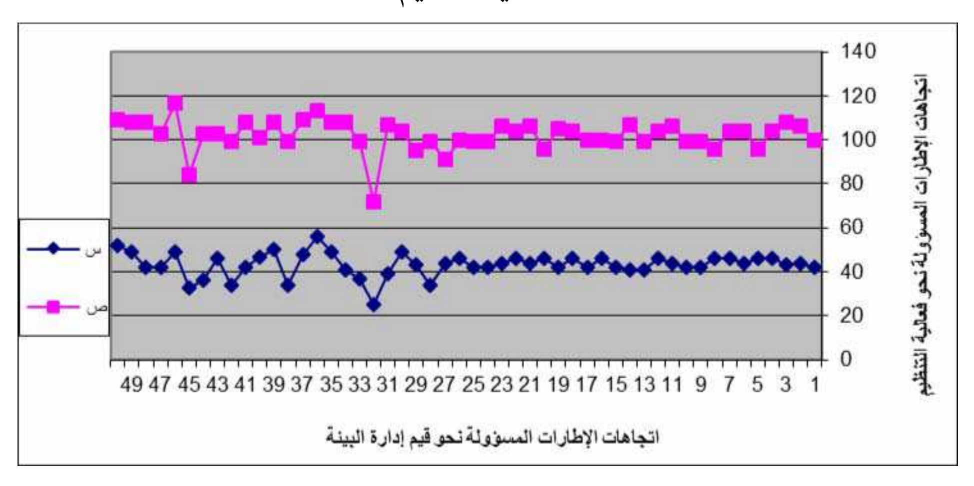
حيث يتضح من خلال هذا الرسم البياني أن درجات مفردات الدراسة حول الفعالية التنظيمية (ص) ترتفع بارتفاع درجاتهم حول قيم إدارة العلاقات (س) (أنظر الجدول رقم(10) في الملحق02).

4.4.3. دراسة العلاقة بين قيم إدارة البيئة وفعالية التنظيم(الفرضية الجزئية الرابعة):

يتضح من خلال حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة البيئة(س) ودرجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص) وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.65 أي تحقق الفرضية الجزئية الرابعة .

وبالتالي يمكن توضيح العلاقة الطردية الموجودة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة وفعالية التنظيم من خلال الرسم البياني التالي:

شكل رقم(11) يوضح العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة وفعالية التنظيم



حيث يتضح من خلال هذا الرسم البياني أن درجات مفردات الدراسة حول الفعالية التنظيمية (ص) ترتفع بارتفاع درجاتهم حول قيم إدارة البيئة (س) (أنظر الجدول رقم(11) في الملحق02.

4. النتائج العامة للدراسة:

تجدر الإشارة قبل تناول النتائج النهائية للدراسة إلى أنها محدودة بحدود هذا البحث والمتمثلة في مجال الدراسة(مؤسسة صناعية)، ومفردات وأداة الدراسة والمنهج والأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل بياناتها، مما يستوجب الحذر عند تعميم نتائجها إلا في الحدود المذكورة سابقا.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة متضمنة التحقق من الفروض المصاغة(فرضية عامة تندرج ضمنها أربعة فرضيات جزئية):

1.4. النتائج المتعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة:

ـ وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة والتي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي:

* إدارة المهام.

* إدارة العلاقات.

* إدارة البيئة.

* إدارة الإدارة.

أي أن بعد إدارة المهام هو الذي احتل المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى.

ـ وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو (11) قيمة تنظيمية، تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى، حيث يمكن ترتيبها حسب أوساطها الحسابية كما يلي: الكفاءة، الدفاع، القانون والنظام، استغلال الفرص، الاقتصاد، العدل، الصفوة، فرق العمل، الفعالية، القوة، التنافس.

و للإشارة فإن قيمتي: "العدل والصفوة" لهما نفس المتوسط الحسابي وبالتالي يحتلان نفس المرتبة.

ـ وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو قيمة: "المكافأة".

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة(دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة) نجد أنها اختلفت مع نتائج دراسة الباحثة، حيث احتل بعد "إدارة البيئة" المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى وهذا يعود حسب رأي الباحثة لاختلاف مجال الدراسة، واتفقت مع نتائج دراسة الباحثة فيما يخص بعد "إدارة العلاقات" حيث احتل المرتبة الثانية، وبعد "إدارة الإدارة" الذي احتل المرتبة الأخيرة.

كما يلاحظ تقارب واضح بين نتائج دراسة الباحثة ونتائج (دراسة عمار بوخذير) التي أجريت بمؤسسة الحديد والصلب (مؤسسة صناعية)، حيث جاءت القيم التالية (ترشيد الموارد(الاقتصاد)، الانضباط في العمل (القانون والنظام)، إتقان العمل(الكفاءة)) في مقدمة القيم التنظيمية المدروسة وحصلت على أعلى درجة ممارسة. وبالتالي اتفقت الدراستان حول تأكيد النظرة العقلانية التي مازالت سائدة في تنظيماتنا الصناعية.

2.4. النتائج المتعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو الفعالية التنظيمية:

وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة (مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة) والتي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي:

* المخرجات.

* البيئة.

* المدخلات.

* العمليات.

وبالتالي فإن بعد المخرجات(إنتاج "كما ونوعا"، أرباح، تحقيق أهداف جديدة) احتل المرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأبعاد الأخرى. كما أوضحت النتائج أن هناك ضعف تعاني منه كل من: المدخلات والعمليات . حيث يتمثل الضعف الذي تعاني منه العمليات في:

- ضعف النظام الرقابي.

- عدم الاهتمام الكافي بتنمية مهارات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة.

أما الضعف الذي تعاني منه المدخلات فيتمثل في:

- عدم وضوح الأهداف بالشكل الكافي بالنسبة لأفراد المؤسسة.

- تواجه المؤسسة صعوبة في الحصول على المواد الأولية (تحصل عليها من خارج الوطن).

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة (دراسة دخيـل اللــه حمـد محمـد الصريصري) نجد أنها اختلفت مع نتائج دراسة الباحثة، حيـث أكـدت نتـائج هـذه الدراسـة أن قصـور المخلات يؤثر على العمليات وقصور العمليات يؤثر سلبا على المخرجات. أما نتـائج دراسـة الباحثة فقد أوضحت أن الضعف الذي تعاني منه كـلا مـن المـدخلات والعمليـات لم يـؤثر بشكل واضح على مخرجات النظام مجال البحث. وربما يعـود ذلـك إلى عـدة أسـباب مـن بينها: أن الخبرة الطويلة التي تتمتع بها مفردات الدراسة لهـا دور كبـير في إنجـاز مهـامهم بالشكل المطلوب و بالتالي لم يؤثر عدم الاهتمام الكافي بتنمية مهارات الإطـارات المسـؤولة بشكل واضح على مخرجات المنظمة، كما أنه بالرغم من الصعوبة التي تواجههـا المؤسسـة في الحصول على المواد الأولية إلا أن من أهداف المؤسسة الحفاظ على حد أدنى من استيراد المواد الأولية. كذلك فإن ضعف النظام الرقابي يعني عـدم مرونتـه مـما يـؤدي إلى حـدوث مشكلات، إلا أن المؤسسة تواجه هذه المشكلات في الوقت المناسب مما يحول دون تأثيرها السلبي على مخرجاتها.

3.4. النتائج المتعلقة بدراسة العلاقة:

أظهرت النتائج الموضحة في الجداول السـابقة (20،21،22،23) تحقـق الفرضـية العامـة لهذه الدراسة والتي تقول بوجود علاقة طردية موجبـة بـين اتجاهـات الإطـارات المسـؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة (بأبعادها الإدارية الأربعة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، ذلك أن ارتفاع درجات مفردات الدراسة في الاسـتبيان الأول الـذي يقـيس اتجاهـاتهم نحـو القيم التنظيمية المختلفة يقابلـه ارتفـاع درجــاتهم فــي الاسـتبيان الثانــي والـذي يقـيس اتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية (من خــلال بعض المـؤشرات الداخلية والخارجيـة)، أي أنـه كلـما كانـت هنـاك ممارسـة عاليـة للقـيم التنظيميـة المدروسـة كلـما زادت الفعاليـة التنظيمية.

وقد استنتجت الباحثة تحقق الفرضية العامة من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة، حيث أبرزت النتائج ما يلي:

ـ وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.53 أي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

ـ وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.63أي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

ـ وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (فرق العمل، العدل، القانون والنظام) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.67 أي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

ـ وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، حيث: ر=0.65 أي تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

ويتضح وجود تقارب بين قيم معاملات الارتباط الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية والثالثة والرابعة، حيث جاءت على التوالي:(0.63،0.67،0.65). أما فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى فقد جاءت قيمة معامل الارتباط أقل بقليل من القيم السابقة(0.53)، وحسب رأي الباحثة فإن ذلك يعود إلى وجود اتجاهات سلبية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة حول قيمة: المكافأة.

ويمكن القول بأن قوة العلاقة بين متغيري الدراسة هـي: "متوسـطة"، وذلـك لأن قيمـة معامل ارتباط برسون(ر) تقع حول 0.50[226].

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة(دراسة محمد الطاهر بوياية) نجـد أن نتائجها تتفـق مع نتائج دراسة الباحثة، حيث أكدت نتائج هذه الدراسـة أن الفعاليـة الحقيقيـة مرتبطـة بشكل قوي باحترام ثقافـة المنظمـة وقيمها باعتبارهـا مـن أهـم العوامـل المسـاعدة عـلى النجاح وهذا ما أكدته دراسة الباحثة فيما يخص نتائج دراسة العلاقة حيث تبين أن هنـاك علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية(بأبعادها الإدارية الأربعة) وفعالية التنظيم.

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم جملـة مـن التوصيات والاقتراحات وهي:

* الاهتمام بقيم بعد "إدارة الإدارة" (القوة، الصفوة، المكافأة) كأحد الأبعاد الأساسية للقيم التنظيمية، حيث جاءت في مؤخرة الأبعاد الإدارية المدروسة، وذلك من خلال:

- منح المسؤولين بالمؤسسة الصلاحيات الكافية والتـي تمكـنهم مـن القيـام بمهـامهم بشكل جيد.
- ضرورة الاهتمام باختيار أفضل المرشحين في المناصـب المسـؤولة (أي وضـع الرجـل المناسب في المكان المناسب).
- الاهتمام بمكافأة الأفراد الذين يساهمون في نجاح المؤسسـة مـما يشـجع التنـافس بينهم.

* أن توجه الإدارة جهودها نحو تلقين العاملين القيم التنظيمية الإيجابية من خلال عمليـة التنشئة التنظيمية.

---

[226]- فريد كامل أبو زينة: الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية، عمان، جهينة، 2002، ص231.

* زيادة الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين كالحفلات التكريمية مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

* تنمية مهارات وقدرات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة (خصوصا فيما يتعلق بأساليب اتخاذ القرار)، حيث أن الخبرة وحدها لا تعد كافية.

* كذلك نوصي بأهمية وضوح أهداف المؤسسة لدى جميع أفرادها مما يدعم تحقق هذه الأهداف.

* الاهتمام بدعم القيم التنظيمية المدروسة(12قيمة) والتي أثبتت دراسة الباحثة علاقتها بفعالية التنظيم، حيث تزداد فعالية التنظيم بزيادة ممارسة هذه القيم.

* العمل على تنمية الوازع الديني من خلال التمسك بالقيم الإسلامية والاسترشاد بها في سلوك العاملين.

* إجراء دراسات أخرى حول جوانب من موضوع البحث لم تتطرق لها الدراسة الراهنة ولا الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الإطلاع عليها مثل:

ـ دراسة الفعالية التنظيمية في مؤسسات أخرى (خدماتية، خاصة..الخ).

ـ محاولة اكتشاف القيم التنظيمية التي تميز منظماتنا (سواء كانت سلبية أو إيجابية) ودراسة علاقتها بفعالية التنظيم.

ـ إجراء مقارنة بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستين مختلفتين مثلا: مؤسسة صناعية ومؤسسة خدماتية.

ـ علاقة القيم التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي.

ـ علاقة المعتقدات التنظيمية (باعتبارها أحد أهم العناصر الثقافية) بفعالية التنظيم.

ـ يمكن إعادة دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم بإتباع إجراءات تنظيمية وأساليب إحصائية مختلفة عن دراسة الباحثة.

خاتمة

في هـذا الكتـاب الأول الـذي عنـون بــ: الفعاليـة التنظيميـة للمؤسسـة -مـدخل سوسيولوجي-قدمنا عرضا مفصلا للفعالية وللقـيم التنظيميـة وبينـا أهميـة كـل مـنهما في المؤسسة، كما تم عـرض دراسـة ميدانيـة تبـين مـن خلالهـا العلاقـة بـين القـيم التنظيميـة وتحقيق فعالية التنظيم بمؤسسة إنتاجية هذا الكتاب الأول يكون له كتاب ثاني مكمـل لـه بعنوان الفعالية الإدارية للمؤسسة -مدخل سوسيولوجي، تكون بدايته مـن ختـام الكتـاب الأول ويقدم في ختامـه النتيجـة العامـة للكتـابين والتـي تختـتم بنتيجـة تـربط بـين ثـلاث دراسات ميدانية عرضت في الكتابين الأول والثاني.

المصادر والمراجع المعتمدة

أولا: المصادر

1. ابن منظور الأفريقـي المصري: لسـان العـرب، المجلـد 12، بـيروت، دار إحيـاء الـتراث العربي، دون تاريخ.
2. إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع ، لبنان، الـدار العربيـة للموسـوعات، 1999.
3. أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلـد الأول، ترجمـة خليـل أحمـد خليـل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001.
4. دونال ماكري: قيمة، في: مشال دانك (محرر): قاموس علـم الاجـتماع، ترجمـة: عبـد الهادي الجوهري، طبعة 02، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1988.
5. السيد محمـد مـرتضى الزبيـدي: تـاج العـروس، المجلـد09، بـيروت، دار صـادر، دون تاريخ.
6. الفيروزي أبادي: القاموس المحيط، الجزء 04، بيروت، دار العام للجميع، 1306هـ.
7. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الجزء 02، طبعة 03، القاهرة، دار عمران.
8. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعيـة، دون تاريخ.
9. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، مصر، دار الفجر.
10. ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عـادل مختـار الهـواري وسـيد عبـد العزيز خضلوم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999.

ثانـيا: المراجـع

1. المراجـع باللغـة العربيـة

1 1. الكتـب

11. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 2.
12. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
13. شـاركز وجاريـت جـونز: الإدارة الاسـتراتيجية، الجـزء الأول، ترجمـة: رفـاعي محمـد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، السعودية، دار المريخ،2001.

14. مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،.2003
15. إبراهيم كشك: ومضات إدارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار... ,عمان، دار وائل, 1999.
16. أبي بكر جابر الجزائري: أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مجلد 02، دون ناشر، 1993.
17. أحمد أوزي: تحليل المضمون ومنهجية البحث، المغرب، الشركة المغربية، 1993.
18. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996.
19. أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار المسيرة، 2001.
20. أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي(تعريفه، خطواته، مناهجه،المفاهيم الإحصائية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
21. أحمد ماهر: التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
22. أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
23. ايفرام ثوربان: نظم دعم الإدارة نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة, ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور, مراجعة: محمد يحيى عبد الرحمان, المملكة العربية السعودية، دار المريخ, 2000.
24. إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، تقديم: شبل بدران، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2002.
25. بلقاسم سلاطنية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2007.
26. بلقاسم سلاطنية وحسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، عين مليلة (الجزائر)، دار الهدى، 2004.
27. بودون و ف بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، المؤسسة الجامعية، دون ناشر، ص452.
28. بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د س.

29. جاري ديسلر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، السعودية، دار المريخ، 1992.
30. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة ، الجزائر، دار هومة، .2005
31. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي(مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، عمان، الدار العلمية الدولية، 2000.
32. جون هـ جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، مراجعة: حامد سوادي عطية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1961.
33. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، الكويت، دار المعلم، 1982.
34. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد،2003.
35. حسين حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان، الحامد، 2000.
36. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
37. حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، مصر، المكتب العربي الحديث، د س.
38. خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، من موقع:
39. خضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002.
40. خليل عبد الرحمن المعايطة: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار الفكر، 2000.
41. خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، 2000.
42. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، عمان، دار الميسرة،2001.
43. خليل مخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، ط02، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2000.
44. خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء،.2002
45. ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995.

46. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
47. رجب بن علي بن عبيد العويسي: القيم السلوكية, عمان, وزارة التربية الوطنية, 2007.
48. رونالد.ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، دار الشروق، 1999.
49. ريتشارد هـــــ هال: المنظمات هياكلها عملياتها مخرجاتها، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد اللـه المنيف، السعودية، معهد الإدارة العامة،2001.
50. زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية، الجلال،2002.
51. سعيد ناصف: محاضرات تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها(نماذج لدراسات وبحوث ميدانية)، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، 1997.
52. سعيد ناصف: محاضرات في تصنيف البحوث الاجتماعية وتنفيذها نماذج لدراسات وبحوث ميدانية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، 1997.
53. سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم اجتماع المعاصر، القاهرة، مطبعة النيل،2002.
54. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، قطر، دار فطري بن الفجاءة، 1986.
55. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
56. صلاح أحمد مراد وأمين علي سليمان: الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار الكتاب الحديث،2002.
57. صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال(مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، .1999
58. صلاح قنصوه: نظرية القيمة في الفكر المعاصر بين النسبية المطلقية، القاهرة، دار الثقافة، 1980، ص327، نقلا عن: لعمور وردة: قيم الزواج لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: مراد زعيمي، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، (بحث غير منشور).

59. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة, القاهرة دار غريب, د ت, ص193.
60. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
61. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
62. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
63. عبد القادر الشيخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان، دار مجدلاوي، 1999.
64. عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، القاهرة، دار قباء،2000.
65. عبد الله عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسيولوجية المعاصرة، جزء02، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ.
66. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
67. علي شريف: الإدارة المعاصرة, ط2, الإسكندرية, الدار الجامعية, 1997.
68. علي عبد الرزاق جلبي: المجتمع الثقافة والشخصية, بيروت, دار النهضة العربية 1984.
69. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، د س.
70. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، عمان، دار وائل، 2005.
71. فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
72. فريد كامل أبو زينة: الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية، عمان، جهينة، 2002.
73. فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية، بيروت، دار الفكر العربي، 1994.
74. فوزي غرايبية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، عمان، دار وائل، 2002.
75. مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسيتتفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، عمان، الأهلية، 1999

76. محسن أحمد الخضيري: الإدارة في دول النمور الآسيوية، ط2، القاهرة، إتراك، 1999، ص86.
77. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
78. محمد بومخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، الجزائر، دار الأمة، 2001.
79. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق، 2003.
80. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4، عمان، دار الشروق، 2000.
81. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل، 2000.
82. محمد محمود مهدلي: تطبيقات علم الإحصاء في العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،2002.
83. محمود عودة وآخرون: نيقولا تيماشيف نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، مراجعة: محمود عاطف غيث، طبعة 07، دون ناشر، 1978.
84. محي محمد سعد مسعد: الطريقة العملية لإعداد البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
85. مراد زعيمي: دراسات نقدية في علم الاجتماع رؤية نقدية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2004.
86. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
87. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
88. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
89. معتز سيد عبد الله وعبد الطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار غريب، 2001.

90. معتز سيد عبد الله: بحوث في علم النفس الاجتماعي والشخصية، المجلد الأول، القاهرة، دار غريب، د س.
91. مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي، 1996.
92. مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998.
93. موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، مراجعة: مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصبة، 2004.
94. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل, عمان، دار وائل، 2002.
95. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002.
96. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، عمان، عالم الكتاب الحديث،2002.
97. ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، في: فضيل دليو(محرر)،دراسات في المنهجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، .2000
98. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، ط3، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
99. نيكي هاييس: إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، السعودية، دار المريخ، 2005.

1 2. المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

100. سمير عسكر وعادل زايد: المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 01، عدد 02، مايو 1994.

1 3. المذكرات والرسائل الجامعية

101. دخيل الله حمد محمد الصريصري: دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه(منشورة)، جامعة المنوفية، السعودية، 1992.

102. عمار بوخذير: تجدد الممارسات التسييرية وتحول ثقافة التنظيم، (رسالة دكتوراه غير منشورة)،جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة(الجزائر)،2005.
103. محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس، 2004.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

104. Philippe Bermoua: A quoi sert la sociologie des organisations, Sciences humaine, N 20 hors, Série Mars, 1998.
105. Henri Mahé: Dictionnaire de gestion, Paris, Economika, 1998.
106. Jacques Orsoni et Jean Pierre Helfer, Management stratégique, E2,Paris, Boulevard saint Germain,1994.
107. Mare Dennery; évaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement formation, France, Esf éditeur;2001.
108. zaki Badawi, dictionary of Management science (English- French - Arabic), 2 Egypt, Dar Al –kitab Al-masri, 1994.

3. مواقع الإنترنت

109. مجلة الوطن، ندوة الإدارة بالقيم، من موقع: www.alwatan.com/grapics
110. http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/ ،06/04/09 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(1)

البيانات الشخصية:

المستوى العلمي:....................

العمر:...............................

الخبرة:..............................

استبيان رقم(1) يقيس اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتصرف الإطارات المسؤولة بطرق تبين أنها في موقع المسؤولية.					
02	يتم تعيين أفضل المرشحين في المناصب المسؤولة.					
03	يكافأ الأداء المتميز للإطارات المسؤولة.					
04	يتم التأكد من أن كل قرارات الإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.					
05	هناك بحث متواصل عن طرق لإنجاز المهام بشكل جيد.					
06	يتجنب المسؤولون بالمؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها.					
07	يمنح العاملون بالمؤسسة فرص عادلة لسماع شكاويهم عندما تنشأ خلافات.					
08	تبذل عناية من طرف الإدارة للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.					
09	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية					

	عادلة.					
10	تدافع هذه المؤسسة بقوة عن مصالحها.					
11	يدرك كل فرد في المؤسسة ضرورة الاهتمام بالزبون.					
12	يلقى الإبداع تشجيعا في هذه المؤسسة.					
13	تحض إدارة المؤسسة باحترام الجميع.					
14	يتم الاهتمام بتدريب الإطارات المسؤولة باستمرار.					
15	تكافئ المؤسسة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها فقط.					
16	يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا لمستقبل المؤسسة.					
17	يتم الاهتمام بإنجاز الأعمال بشكل متقن .					
18	تبين الإطارات المسيرة بتصرفاتها أنها على دراية بقوانين عالم التجارة.					
19	يوضح سلوك مديري الإدارة العليا للمؤسسة مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد هذه المؤسسة.					
20	يرتبط العاملون في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بمصالح عملهم.					
21	يتم الاهتمام بتطبيق القانون في هذه المؤسسة .					
22	تؤخذ التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة مأخذ الجد من قبل الإدارة .					
23	تعمل المؤسسة بشعار "تنافس مع الأفضل".					
24	ينظر للأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.					
25	للمسؤولين في هذه المؤسسة قدرة في التأثير على باقي الأفراد.					
26	يتميز المسؤولون بقدرات وكفاءات قيادية تأهلهم لهذا المنصب.					

27	ترتبط المكافآت بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة.					
28	تهتم المؤسسة بتدريب الإطارات المسؤولة حول أساليب اتخاذ القرار.					
29	تشتهر المؤسسة بسلعها ذات الجودة العالية.					
30	تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.					
31	يثق العاملون في هذه المؤسسة بأن القرارات التي تتخذها الإدارة عادلة.					
32	يتم تشكيل فرق العمل حسب متطلبات المهام المراد إنجازها.					
33	تسمح القواعد الإدارية بسهولة إنجاز الأعمال ولا تعوقها.					
34	تحسن الإدارة التعامل مع كل من يمكن أن يعوق نجاح المؤسسة.					
35	يتم تشجيع التنافس بين جماعات العمل لتحسين الأداء.					
36	يتم دراسة الأفكار الجديدة في هذه المؤسسة قبل الأخذ بها .					
37	يمنح المسؤولون بالمؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.					
38	يتم اختيار المسؤولين في هذه المؤسسة على أساس الكفاءة.					
39	تتيح المؤسسة فرص للترقية أمام العاملين ذوي الكفاءة.					
40	للقرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة دور كبير في نجاحها.					
41	معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.					
42	يدرك الأفراد في هذه المؤسسة ما يقومون به من إسهام اقتصادي.					

43	تعتبر المؤسسة مكان عمل جيد.					
44	يتم اتخاذ خطوات ايجابية لتطوير فـرق العمل في هذه المؤسسة.					
45	تعـــد القـــوانين التنظيميـــة في هـــذه المؤسسة ملائمة للأغراض التي سنت من أجلها.					
46	لا تعمـــل نقابـــات العـــمال عـــلى تقويض(تقييد) مصلحة المؤسسة.					
47	غالبا ما يـتم تحفيـز الفـرق التـي تقـوم بأعمال متشابهة بالتنافس.					
48	يتم استغلال الفرص الممنوحة للمؤسسة بشكل جيد.					

استبيان رقم(2) يقيس اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم تنفيذ الخطط بشكل جيد.					
02	للأفراد في هذه المؤسسة فكرة واضحة عن أهدافها.					
03	عدد الإطارات في المؤسسة غير كافي للقيام بمهامها بشكل جيد.					
04	المعدات والتجهيزات المتوفرة في المؤسسة في حالة جيدة وتحت صيانة تامة.					
05	تبذل عناية من طرف الإدارة للتأكد من سهولة الاتصال بين أفراد هذه المؤسسة.					
06	يتناسب حجم الرواتب في هذه المؤسسة مع الجهد المبذول.					
07	لا يظهر وجود رقابة في المؤسسة إلا عند حدوث مشكلات.					
08	يعاني العاملون من وجود تناقض في قرارات الإدارة العليا للمؤسسة.					
09	يستفيد العمال من دورات دراسية تدريبية.					
10	لا تتيح القيادة في هذه المؤسسة فرص المشاركة في وضع الخطط بما يضمن فعالية تنفيذها.					
11	تحقق المؤسسة الإنتاج بالكمية المطلوبة.					
12	تحقق المؤسسة الإنتاج بالمواصفات المطلوبة(الجودة).					
13	تحقق المؤسسة نسبة جيدة من الأرباح.					
14	تتجدد أهداف المؤسسة تبعا للظروف المحيطة.					
15	تكيف المؤسسة منتجاتها تبعا للطلبيات و العقود المبرمة بينها وبين المؤسسات التي تتعامل معها.					

16	تعمل المؤسسة على تعديل خططها بما يتلاءم و الظروف المستجدة.					
17	تتوافق الأهداف المخططة للمؤسسة مع امكاناتها.					
18	كثيرا ما يتغيب العمال عن العمل.					
19	تتوفر المؤسسة على الهياكل الضرورية للقيام بمهامها بشكل جيد.					
20	تقدم المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب.					
21	تقيم المؤسسة حفلات تكريمية للعمال.					
22	أساليب الرقابة المتبعة في المؤسسة لا تؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء.					
23	الحصول على المعلومات اللازمة ضروري لاتخاذ القرار في هذه المؤسسة.					
24	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة.					
25	يتميز قادة هذه المؤسسة بقدرات تؤهلهم لهذا المنصب.					
26	للعاملين في هذه المؤسسة الرغبة في أداء مهامهم بشكل جيد.					
27	تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على المواد الأولية.					
28	تعمل المؤسسة على توزيع نسب مؤوية من الأرباح على العاملين.					
29	تعمل المؤسسة على وضع معايير لتقييم أداء العاملين.					
30	يتم الاهتمام بمتابعة تنفيذ قرارات الإدارة العليا للمؤسسة.					

الملحق رقم(2)

جدول رقم(01):يوضح الترتيب التنازلي لقيم "إدارة المهام" حسب أوساطها الحسابية

قيم إدارة المهام	رقم العبارة كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للقيمة
1ـ الكفاءة	29	4.60	
	41	3.88	3.99
	17	3.88	
	05	3.60	
2ـ الاقتصاد	42	3.98	
	30	3.94	3.74
	06	3.84	
	18	3.22	
3ـ الفعالية	40	4.14	
	04	3.74	3.63
	28	3.38	
	16	3.26	
المجموع			3.78

جدول رقم(02): يوضح الترتيب التنازلي لقيم "إدارة العلاقات" حسب أوساطها الحسابية

قيم إدارة العلاقات	رقم العبارة كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للقيمة
1ـ القانون و النظام	45	4.04	
	09	3.96	3.95
	21	3.92	
	33	3.90	
2ـ العدل	43	3.96	

	07 31 19	3.80 3.76 3.16	3.67
3ـ فرق العمل	32 44 20 08	3.98 3.92 3.88 2.82	3.65
المجموع			3.75

جدول رقم(03): يوضح الترتيب التنازلي لقيم "إدارة البيئة" حسب أوساطها الحسابية

قيم إدارة البيئة	رقم العبارة كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للقيمة
1ـ الدفاع	10 46 22 34	4.24 4.14 3.94 3.56	3.97
2ـ استغلال الفرص	36 48 24 12	3.90 3.88 3.80 3.54	3.78
3ـ التنافس	23 11	3.46 3.08	3.06

	2.88 2.82	35 47	
المجموع			3.60

جدول رقم(04): يوضح الترتيب التنازلي لقيم "إدارة الإدارة" حسب أوساطها الحسابية

قيم إدارة الإدارة	رقم العبارة كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي للقيمة
1ـ الصفوة	14 26 02 38	3.84 3.68 3.66 3.52	3.67
2ـ القوة	01 13 25 37	4.08 3.82 3.36 2.68	3.48
3ـ المكافأة	39 27 03 15	3.64 2.98 2.98 2.30	2.97
المجموع			3.38

جدول رقم(05): يوضح الترتيب التنازلي للعبارات و العناصر حسب أوساطها الحسابية حول بعد المدخلات

عناصر المدخلات	الرقم المتسلسل كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي	الترتيب التنازلي للعبارات حسب أوساطها الحسابية	الوسط الحسابي للعنصر
1ـ الخطط	16 01	4.04 3.78	01 02	3.91
2ـ الامكانات البشرية	18 26 03	3.92 3.88 3.86	01 02 03	3.88
3ـ الامكانات المادية	19 04 27	4.12 3.80 3.68	01 02 03	3.86
4ـ الأهداف	17 02	3.90 3.24	01 02	3.57
جميع عناصر المدخلات				3.80

جدول رقم(06) يوضح الترتيب التنازلي للعبارات و العناصر حسب أوساطها الحسابية حول بعد العمليات

عناصر العمليات	الرقم المتسلسل كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي	الترتيب التنازلي للعبارات حسب أوساطها الحسابية	الوسط الحسابي للعنصر
1ـ الحوافز	28 06 21	3.96 3.54 3.36	01 02 03	3.62
2 ـ القيادة	10 25	3.70 3.54	01 02	3.62
3ـ الاتصال	20 05	3.84 3.32	01 02	3.58
4ـ تنمية قدرات العاملين	09 24	3.84 3.18	01 02	3.51
5ـ اتخاذ القرار	23 30 08	3.84 3.02 2.60	01 02 03	3.15
6ـ الرقابة	29 22 07	3.86 2.72 2.66	01 02 03	3.08
جميع عناصر العمليات				3.42

جدول رقم(07): يوضح الترتيب التنازلي للعبارات و العناصر حسب أوساطها الحسابية حول بعدي المخرجات والبيئة

عناصر المخرجات	الرقم المتسلسل كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي
1ـ الجودة	12	4.32
2ـ تحقيق أهداف جديدة	14	4.22
3ـ الأرباح	13	4.08
4ـ كمية الإنتاج	11	3.94
جميع عناصر المخرجات		4.14
عنصر البيئة	الرقم التسلسل كما ورد في الاستبانة	الوسط الحسابي
1ـ التكيف	15	4.08

جدول رقم(08) يوضح حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة الإدارة(س) و درجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص).

رقم الأفراد	س	ص	س2	ص2	س.ص
1	38	100	1444	10000	3800
2	42	106	1764	11236	4452
3	41	108	1681	11664	4428
4	44	104	1936	10816	4576
5	40	96	1600	9216	3840
6	42	104	1764	10816	4368
7	42	104	1764	10816	4368

3840	9216	1600	96	40	8
3762	9801	1444	99	38	9
4257	9801	1849	99	43	10
4452	11236	1764	106	42	11
4368	10816	1764	104	42	12
3762	9801	1444	99	38	13
4494	11449	1764	107	42	14
3762	9801	1444	99	38	15
4000	10000	1600	100	40	16
4200	10000	1764	100	42	17
4472	10816	1849	104	43	18
4515	11025	1849	105	43	19
3840	9216	1600	96	40	20
4452	11236	1764	106	42	21
4576	10816	1936	104	44	22
4452	11236	1764	106	42	23
4158	9801	1764	99	42	24
3762	9801	1444	99	38	25
4000	10000	1600	100	40	26
4095	8281	2025	91	45	27
3069	9801	961	99	31	28
3800	9025	1600	95	40	29

4680	10816	2025	104	45	30
2247	11449	441	107	21	31
1728	5184	576	72	24	32
3168	9801	1024	99	32	33
4320	11664	1600	108	40	34
4860	11664	2025	108	45	35
6215	12769	3025	113	55	36
4905	11881	2025	109	45	37
3069	9801	961	99	31	38
4860	11664	2025	108	45	39
4646	10201	2116	101	46	40
4320	11664	1600	108	40	41
3069	9801	961	99	31	42
4841	10609	2209	103	47	43
4326	10609	1764	103	42	44
2856	7056	1156	84	34	45
5265	13689	2025	117	45	46
3811	10609	1369	103	37	47
4320	11664	1600	108	40	48
4860	11664	2025	108	45	49
5777	11881	2809	109	53	50
208063	523679	83907	5105	2027	TOTAL

وبالتعويض في قانون معامل ارتباط "برسون" نجد:

$$ر = \frac{ن\ مج\ س.ص - مج\ س\ .\ مج\ ص}{\sqrt{[ن(مجـ\ س^2) - (مجـ\ س)^2]\ [ن(مجـ\ ص^2) - (مجـ\ ص)^2]}}$$

$$ر = \frac{50(208063) - (2027)\ (5105)}{\sqrt{[50(83907) - (2027)^2]\ [50(523679) - (5105)^2]}}$$

ر=0.53

جدول رقم(09) يوضح حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة المهام(س) ودرجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص).

رقـــــــم الأفراد	س	ص	س2	ص2	س.ص
1	44	100	1936	10000	4400
2	44	106	1936	11236	4664
3	48	108	2304	11664	5184
4	48	104	2304	10816	4992
5	46	96	2116	9216	4416
6	44	104	1936	10816	4576
7	46	104	2116	10816	4784
8	46	96	2116	9216	4416
9	44	99	1936	9801	4356
10	48	99	2304	9801	4752

4664	11236	1936	106	44	11
4784	10816	2116	104	46	12
4356	9801	1936	99	44	13
5243	11449	2401	107	49	14
4356	9801	1936	99	44	15
4600	10000	2116	100	46	16
4900	10000	2401	100	49	17
4784	10816	2116	104	46	18
5040	11025	2304	105	48	19
4416	9216	2116	96	46	20
4664	11236	1936	106	44	21
4784	10816	2116	104	46	22
4664	11236	1936	106	44	23
4455	9801	2025	99	45	24
4356	9801	1936	99	44	25
4600	10000	2116	100	46	26
4368	8281	2304	91	48	27
3762	9801	1444	99	38	28
4560	9025	2304	95	48	29
4992	10816	2304	104	48	30
3959	11449	1369	107	37	31
1872	5184	676	72	26	32

3762	9801	1444	99	38	33
5184	11664	2304	108	48	34
5184	11664	2304	108	48	35
6328	12769	3136	113	56	36
5123	11881	2209	109	47	37
3762	9801	1444	99	38	38
5184	11664	2304	108	48	39
4646	10201	2116	101	46	40
5184	11664	2304	108	48	41
3762	9801	1444	99	38	42
5665	10609	3025	103	55	43
4532	10609	1936	103	44	44
3192	7056	1444	84	38	45
5616	13689	2304	117	48	46
4738	10609	2116	103	46	47
5184	11664	2304	108	48	48
5184	11664	2304	108	48	49
6213	11881	3249	109	57	50
233162	523679	104539	5105	2273	TOTAL

و بالتعويض في قانون معامل ارتباط "برسون" نجد:

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مج س.ص} - \text{مج س . مج ص}}{\sqrt{[\text{ن(مجـ س}^2) - (\text{مجـ س})^2]\ [\text{ن(مجـ ص}^2) - (\text{مجـ ص})^2]}}$$

$$\text{ر} = \frac{50(233162) - (2273)\ (5105)}{\sqrt{[50(104539) - (2273)^2]\ [50(523679) - (5105)^2]}}$$

$$\text{ر} = 0.63$$

جدول رقم(10) يوضح حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة العلاقات(س) و درجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص).

رقـــــــم الأفراد	س	ص	س2	ص2	س.ص
1	46	100	2116	10000	4600
2	48	106	2304	11236	5088
3	48	108	2304	11664	5184
4	46	104	2116	10816	4784
5	44	96	1936	9216	4224
6	48	104	2304	10816	4992
7	46	104	2116	10816	4784
8	44	96	1936	9216	4224
9	46	99	2116	9801	4554
10	48	99	2304	9801	4752
11	48	106	2304	11236	5088
12	46	104	2116	10816	4784
13	46	99	2116	9801	4554
14	46	107	2116	11449	4922
15	46	99	2116	9801	4554
16	44	100	1936	10000	4400
17	44	100	1936	10000	4400
18	46	104	2116	10816	4784
19	46	105	2116	11025	4830
20	44	96	1936	9216	4224
21	48	106	2304	11236	5088

4784	10816	2116	104	46	22
5088	11236	2304	106	48	23
4554	9801	2116	99	46	24
4554	9801	2116	99	46	25
4400	10000	1936	100	44	26
3367	8281	1369	91	37	27
4356	9801	1936	99	44	28
4465	9025	2209	95	47	29
4992	10816	2304	104	48	30
3103	11449	841	107	29	31
1728	5184	576	72	24	32
3663	9801	1369	99	37	33
5076	11664	2209	108	47	34
5184	11664	2304	108	48	35
6780	12769	3600	113	60	36
5232	11881	2304	109	48	37
3564	9801	1296	99	36	38
5184	11664	2304	108	48	39
4646	10201	2116	101	46	40
5076	11664	2209	108	47	41
3663	9801	1369	99	37	42
4841	10609	2209	103	47	43
4223	10609	1681	103	41	44
3360	7056	1600	84	40	45

5850	13689	2500	117	50	46
4738	10609	2116	103	46	47
5076	11664	2209	108	47	48
5184	11664	2304	108	48	49
5995	11881	3025	109	55	50
231540	523679	103211	5105	2255	TOTAL

وبالتعويض في قانون معامل ارتباط "برسون" نجد:

ر= ن مج س.ص ـ مج س . مج ص / √ [ن(مجـ س^2) ـ (مجـ س)^2] [ن(مجـ ص^2) ـ (مجـ ص)^2]

$$ر = \frac{50(231540) - (2255)(5105)}{\sqrt{[50(103211) - (2255)^2]\,[50(523679) - (5105)^2]}}$$

ر= 0.67

جدول رقم(11): يوضح حساب العلاقة بين درجات مفردات الدراسة حول قيم إدارة البيئة(س) و درجاتهم حول الفعالية التنظيمية(ص).

رقـــــم الأفراد	س	ص	س2	ص2	س.ص
1	42	100	1764	10000	4200
2	44	106	1936	11236	4664
3	43	108	1849	11664	4644
4	46	104	2116	10816	4784
5	46	96	2116	9216	4416
6	44	104	1936	10816	4576
7	46	104	2116	10816	4784
8	46	96	2116	9216	4416
9	42	99	1764	9801	4158
10	42	99	1764	9801	4158
11	44	106	1936	11236	4664
12	46	104	2116	10816	4784
13	41	99	1681	9801	4059
14	41	107	1681	11449	4387
15	42	99	1764	9801	4158
16	46	100	2116	10000	4600
17	42	100	1764	10000	4200
18	46	104	2116	10816	4784
19	42	105	1764	11025	4410

4416	9216	2116	96	46	20
4664	11236	1936	106	44	21
4784	10816	2116	104	46	22
4664	11236	1936	106	44	23
4158	9801	1764	99	42	24
4158	9801	1764	99	42	25
4600	10000	2116	100	46	26
4004	8281	1936	91	44	27
3366	9801	1156	99	34	28
4085	9025	1849	95	43	29
5096	10816	2401	104	49	30
4173	11449	1521	107	39	31
1800	5184	625	72	25	32
3663	9801	1369	99	37	33
4428	11664	1681	108	41	34
5292	11664	2401	108	49	35
6328	12769	3136	113	56	36
5232	11881	2304	109	48	37
3366	9801	1156	99	34	38
5400	11664	2500	108	50	39
4747	10201	2209	101	47	40
4536	11664	1764	108	42	41

3366	9801	1156	99	34	42
4738	10609	2116	103	46	43
3708	10609	1296	103	36	44
2772	7056	1089	84	33	45
5733	13689	2401	117	49	46
4326	10609	1764	103	42	47
4536	11664	1764	108	42	48
5292	11664	2401	108	49	49
5668	11881	2704	109	52	50
221945	523679	94862	5105	2162	TOTAL

و بالتعويض في قانون معامل ارتباط "برسون" نجد:

$$ر= \frac{\text{ن مج س.ص ـ مج س . مج ص}}{\sqrt{[\text{ن(مجـ س}^2\text{) ـ (مجـ س)}^2] [\text{ن(مجـ ص}^2\text{) ـ (مجـ ص)}^2]}}$$

$$ر= \frac{50 (221945) - (2162) (5105)}{\sqrt{[50(94862) - (2162)^2] [50(523679) - (5105)^2]}}$$

$$ر= 0.65$$



هـــــــذا الكتـــــاب

التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، والإدارة كجزء من التنظيم هي مجموع النشاطات الساعية إلي تحقيق أهداف معينة باستخدام كل الموارد المتاحة بكفاءة في ظل الظروف المختلفة.

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الغامضة على اختلاف منظور الدراسات، مما يجعله بحاجة إلي المزيد من الأبحاث المتعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلي شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على اختلافها، ، ولن تستطيع تحقيق ذلك دون إدارة جادة باعتبارها جزءا مهما في أي تنظيم،

ويعد المورد البشري أحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح ، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بثقافة المنظمة كأحد المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة وعلم اجتماع التنظيم،

يمكن القول أن مشكلاتنا المعاصرة في الحقيقة ليست مشكلات اقتصادية ناتجة عن نقص في الموارد والإمكانيات المادية والبشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات سلوكية متعلقة بأخلاقيات التعامل والإخلاص في العمل .

فلا يمكن أن تنجح أية جهود تنموية أو إصلاحية إذا اقتصرت على مجرد إصدار التعليمات وتعديل الأنظمة وإصلاح الهياكل الإدارية وتيسير الإجراءات وتكرار الدعوات اللفظية بضرورة الالتزام بمبادئ الأخلاق. فمراعاة القيم التنظيمية السائدة والاهتمام بها وكذا العلاقات الإنسانية أمر ضروري لانطلاق القوة الكامنة التي مكنت البشرية من التقدم من عصر الكهوف إلي عصر الذرة والفضاء،

والله ولي التوفيق ،،،

الناشر

عبد الحي أحمد فؤاد

دار الفجر للنشر و التوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون :26246252 فاكس : 26246265

www.daralfajr.com

I.S.B.N 978-977-358-290-6

9 789773 582906

التوزيع في الجزائر

الدار الجزائرية للنشر والطبع والتوزيع

91 تعاونية الصداقة - بئر خادم - الجزائر

تليفاكس : 021 55 49 49 / 021 40 50 59

amarzemouri@yahoo.fr